

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ)**  
Липецкий филиал  
Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»

УТВЕРЖДАЮ



Директор Липецкого филиала  
Финансового университета

Нестерова Н.Н.

«27» мая 2025 г.

**Смыслова О.Ю.**

## **СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

**Учебная программа дисциплины**  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02. «Менеджмент» направленность программы «Управление  
человеческими ресурсами организации», «Менеджмент в производстве и  
цифровой экономике»  
(заочная форма обучения)

Рекомендовано Ученым советом Липецкого филиала Финансового университета  
Протокол № 29 от 27 мая 2025 года

Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»  
протокол № 11 от 22 апреля 2025 года

Липецк 2025

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Наименование дисциплины	3
2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	3
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
4.	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	7
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	7
5.1.	Содержание дисциплины	7
5.2.	Учебно-тематический план	32
5.3.	Содержание практических и семинарских занятий	33
6.	Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	33
6.1.	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	35
6.2.	Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы	36
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	46
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	62
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	62
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	63
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	65
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	65

**1. Наименование дисциплины**  
**«Современный стратегический анализ»**

**2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине**

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Индикаторы достижения компетенции</b>	<b>Результаты обучения (знания и умения), соотнесенные с компетенциями/индикаторами и достижения компетенции</b>
<b>ПКН-3</b>	Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости	1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.	<p><b>Знание:</b> показатели эффективности и результативности, используемые отечественными и зарубежными исследователями, для решения задач профессиональной деятельности</p> <p><b>Умение:</b> диагностировать причины и последствия нестандартных ситуаций в деятельности организации, разрабатывать стратегию и тактику антикризисного управления нестандартными ситуациями</p>
		2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.	<p><b>Знание:</b> правила формирования показателей для оценки разных сторон деятельности фирмы и отбора ключевых показателей результативности и эффективности;</p> <p><b>Умение:</b> осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбор и анализ данных, необходимых для проведения конкретных экономических расчетов; о</p>
		3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.	<p><b>Знание:</b> перечень аналитических материалов, необходимых для проведения оценки мероприятий в области экономической политики; рекомендации по порядку заполнения аналитических материалов: отчетов, информационных обзоров в соответствии с нормативно-законодательными актами</p> <p><b>Умение:</b> самостоятельно осуществлять постановку задач количественного анализа</p>

			экономических процессов, и оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности
		4. Реализует способность принятия к реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.	<p><b>Знание:</b> технологии анализа, использования перечня источников информации для проведения экономических расчетов; технологии обработки массивов экономических данных в соответствии с поставленной задачей</p> <p><b>Умение:</b> систематизировать выбранную совокупность источников информации для проведения экономических расчетов; обрабатывать массивы экономических данных в соответствии с поставленной задачей</p>
		5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.	<p><b>Знание:</b> основные нормативные и методические документы в области управления проектами, методы оценки эффективности разрабатываемых проектов и подходы к оценке проектных рисков.</p> <p><b>Умение:</b> самостоятельно осуществлять постановку задач количественного анализа экономических процессов, и оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности</p>
<b>ПКН-6</b>	Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций	1. Организует реализацию проектов стратегических изменений.	<p><b>Знание:</b> концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д Аакера, Г. Минцберга;</p> <p><b>Умение:</b> формировать стратегическую оценку и проводить анализ прогнозных сценариев для будущего компании, во взаимосвязи со стратегиями, приоритетами и целями.</p>
		2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.	<p><b>Знание:</b> системы сбалансированных показателей; принципы построения системы сбалансированных показателей;</p> <p><b>Умение:</b> применять систему сбалансированных показателей и</p>

			разрабатывать ключевые показатели эффективности деятельности организации
		3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.	<b>Знание:</b> теоретические основы формирования программы организационных изменений <b>Умение:</b> принимать решения по реализации программы по преодолению сопротивлений изменениям
		4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.	<b>Знание:</b> технологии анализа обработки массивов экономических данных, использования перечня источников информации для проведения экономических расчетов; <b>Умение:</b> подготовить пакет документов для участия в программах развития бизнеса; для принятия обоснованных стратегических решений, реализуя новые рыночные возможности.
<b>ПКН-7</b>	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.	<b>Знание:</b> теоретические основы формирования программы организационных изменений <b>Умение:</b> принимать решения по реализации программы организационных изменений
		2. Анализирует качество управления организацией.	<b>Знание:</b> общие законы управления, которые влияют на качество принятия управленческих решений и правильное их использование в конкретных ситуациях разработки и реализации стратегий развития бизнеса. <b>Умение:</b> эффективно осуществлять процесс принятия организационно-управленческих решений при разработке, внедрении и реализации стратегий развития бизнеса;
		3. Учитывает при разработке управленческих	<b>Знание:</b> теоретические основы и методологию разработки и принятия организационно-

		решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.	<p>управленческих решений при разработке, внедрении и реализации стратегий развития бизнеса;</p> <p><b>Умение:</b> разрабатывать управленческие решения в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>
		4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений	<p><b>Знание:</b> методы разработки, принятия, обоснования и реализации управленческого решения.</p> <p><b>Умение:</b> использовать адекватные бизнес-среде технологии принятия организационно-управленческих решений.</p>
<b>УК-1</b>	Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий	1.Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности.	<p><b>Знание:</b> методы анализа и синтеза информации</p> <p><b>Умение:</b> абстрактно мыслить; анализировать и обобщать полученную в ходе исследования информацию</p>
		2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций.	<p><b>Знание:</b> методов анализа проблемной ситуации как системы,</p> <p><b>Умение:</b> выявлять составляющие проблемы и связи между ними</p>
		3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода	<p><b>Знание:</b> системного и междисциплинарного подхода к разработке и содержательной аргументации стратегии решения проблемной ситуации</p> <p><b>Умение:</b> строит сценарии реализации стратегии, определяя возможные риски и предлагая пути их устранения</p>

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Современный стратегический анализ» является дисциплиной модуля дисциплин, инвариантных для направления подготовки, отражающих специфику филиала для магистерской программы по направлению 38.04.02 «Менеджмент».

### 4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах) заочная форма обучения	Модуль 2 заочная форма обучения
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	3 з.е./108	108
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	16	16
<i>Лекции</i>	4	4
<i>Семинары, практические и занятия</i>	12	12
<b>Самостоятельная работа</b>	92*	92*
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

\* - в том числе промежуточная аттестация (экзамен) – 2 часа

### 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

#### 5.1 Содержание дисциплины

#### ТЕМА 1: СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Целью лекции является формирование базовых понятий, подготавливающих к восприятию дисциплины.

На лекции будут рассмотрены следующие вопросы:

1.1. Философия бизнеса организации: стратегическое видение, миссия и стратегические цели организации

1.2. Понятие «стратегический анализ» и необходимость его применения

1.3. Понятие «стратегия». Процесс разработки стратегии.

1.1. Философия бизнеса организации: стратегическое видение, миссия и стратегические цели организации

Видение - это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство основной цели фирмы. То есть видение - это идеальная картина будущего, то состояние,

которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. Видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования.

Видение определяет миссию организации - то, что организация собирается делать и чем она хочет стать, т.е. определяет ее предназначение.

В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации.

К факторам, влияющим на формирование миссии, обычно относят: 1) исторические особенности организации; 2) стиль поведения работников организации; 3) состояние внешней по отношению к организации среды; 4) наличие ресурсов, необходимых для достижения стоящих перед организацией целей; 5) специфические особенности организации. Миссия, кроме того, может определяться и кругом удовлетворяемых организацией потребностей общества, и совокупностью внешних сил, взаимодействующих с организацией.

Если миссия задает общие ориентиры, направления развития организации, выражающие смысл существования, то ее стратегические цели характеризуют то конечное состояние внутренней и внешней среды, к которому стремится организация.

Процедура разработки целей организации заключается в том, что, отталкиваясь от формулировки миссии и учитывая целевые установки основных субъектов целеполагания, цели формулируются с учетом базовых и стратегических критериев.

Стратегические цели являются целями высшей иерархии и представляют собой результаты стратегического анализа. При определении стратегических целей организации учитывается, какие цели она имела на предыдущих этапах развития и насколько достижение этих целей способствует выполнению миссии организации.

Цели должны отвечать следующим требованиям:

1) Цели должны быть измеримы и поэтому должны выражаться количественными показателями.

2) Цели должны быть выражены в общепринятых понятиях, доступных для понимания всеми заинтересованными сторонами.

3) Цели должны быть достижимы в период времени, соответствующий горизонту планирования.

4) Цели не должны противоречить друг другу.

1.2. Понятие «стратегический анализ» и необходимость его применения

Как процесс управления стратегический менеджмент представляет собой систему трех основных управленческих процессов: стратегический анализ; разработка стратегии; реализация стратегии.

Стратегический анализ обеспечивает информационную базу для принятия стратегических решений при выполнении функций стратегического менеджмента, включая информационное обеспечение процессов разработки



и реализации стратегии. В этом смысле стратегический анализ рассматривается как модель представления и анализа информации для принятия решения стратегических задач.

Стратегический анализ направлен на изучение и исследование процессов, происходящих на рынке, в том числе в его отдельных секторах и сегментах, а также в экономике организации и конкретных областях ее деятельности, результаты которых имеют стратегическую ориентацию и используются в процессах стратегического планирования и стратегического управления.

Разработка стратегии по праву считается сердцевиной стратегического менеджмента и сводится к определению некоторого набора стратегических рекомендаций и правил принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Реализация стратегии – это совокупность управленческого персонала – менеджеров по практическому осуществлению стратегических рекомендаций и правил, составляющих содержание разработанной стратегии, а также по стратегическому контролю выполнения стратегии и необходимости ее пересмотра.

Стратегический анализ включает следующие основные этапы:

- 1) анализ внешней среды, в том числе анализ макросреды и микросреды (общий анализ отрасли как непосредственного окружения);
- 2) анализ внутренней среды организации;
- 3) стратегическое (сценарное) планирование как интегральный процесс и результат стратегического анализа.

### 1.3. Понятие «стратегия». Процесс разработки стратегии.

В рамках нашего курса под стратегией мы будем понимать следующее: стратегия - это направление развития, которое выбирает организация, исходя из соотношений между ее внутренними силами и слабостями и внешними возможностями и угрозами, для достижения целей, поставленных на долгосрочный период.

Разработка стратегии предполагает наличие объективной информации о прошлом, настоящем и будущем состояниях компании, а также об оптимальном для нее пути перехода из настоящего в будущее.

Упомянутые выше состояния можно охарактеризовать следующим образом:

- 1) Прошлое компании должно рассматриваться только в контексте его влияния на настоящее. Особое значение имеет обладание накопленным опытом, который может быть использован в дальнейшем.
- 2) Текущее состояние компании является отправной точкой стратегического развития. Это состояние имеет двойственную природу. С одной стороны, текущее состояние обусловлено самим состоянием компании в рассматриваемый момент времени, с другой стороны оно обусловлено состоянием внешней среды. При анализе текущего состояния должна быть проведена ревизия всех ресурсов, которыми обладает компания, а также анализ состояния и прогноз развития внешней среды. Другими словами, при

рассмотрении текущего состояния компании должны быть выявлены как сильные и слабые стороны самой компании, так и возможности и угрозы внешней среды.

3) Прогноз состояния компании в будущем должен базироваться на объективных возможностях компании развиваться в данной среде, с учетом, разумеется, развития самой этой среды.

Таким образом, по сути своей стратегия является концепцией деятельности организации на заданную стратегическую перспективу, находящей выражение в виде долгосрочной стратегической программы конкретных действий и мероприятий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества в достижении целей.

## **ТЕМА 2: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ: МЕТОДЫ (ТЕХНИКИ) АНАЛИЗА МАКРОСРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Целью лекции является изучение основных методов анализа макросреды организации.

На лекции будут рассмотрены следующие вопросы:

2.1. PESTplus-анализ – основной метод (техника) анализа макро-среды организации

2.2. Факторы PESTplus-анализа

2.1. PESTplus-анализ – основной метод (техника) анализа макросреды организации

На этом этапе анализа стремятся получить ответы на два основных вопроса:

1. на какой бизнес-успех может рассчитывать организация;
2. какие осложнения могут ожидать, если организация не сумеет предотвратить неприятности, которые может преподнести ее окружение.

PEST-анализ предполагает, что исследование макросреды, внешней по отношению к организации (компании), может быть проведено в четырех сферах, а именно в политической, экономической, социальной и технологической.

Политика изучается потому, что она является основой власти, которая, в свою очередь, определяет среду бизнеса в целом. Изучение экономического фактора позволяет понять картину распределения ресурсов на уровне государства. Социальный фактор определяет потребительские предпочтения, а технологический задает динамику научно-технического прогресса.

На практике анализ вышеприведенных четырех факторов не всегда является достаточным. Часто добавляются следующие факторы: правовые; экологические; демографические; физические; культурные. Анализ макросреды с расширенным числом факторов анализа (по сравнению с традиционным PEST-анализом) называется PESTplus-анализ.

2.2. Факторы PESTplus-анализа

Политический фактор

При анализе политики внимание должно концентрироваться на выяснении следующего:

- какие программы пытаются провести в жизнь различные партии;
- какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры;
- какая идеология определяет политику правительства, как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам страны, насколько стабильно правительство и насколько оно в состоянии проводить свою политику в жизнь;
- какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, и каковы их интересы;
- какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и правовых норм, регулирующих экономические процессы.

#### Экономический фактор

Изучение экономики позволяет понять, как формируются и распределяются ресурсы. Доступ к ресурсам для большинства организаций является важнейшим условием деловой активности. Анализ экономики предполагает оценку ряда показателей: величина валового национального продукта; темпы инфляции; уровень безработицы; производительность труда; нормы налогообложения; нормы накопления и т.п.

Кроме того, нужно обращать внимание на такие факторы, как: общий уровень экономического развития; добываемые природные ресурсы; климат; тип и уровень развитости конкурентных отношений; величина заработной платы.

Для стратегического анализа представляют интерес не сами по себе значения показателей, характеризующих названные факторы, а в первую очередь то, какие возможности для ведения бизнеса они характеризуют, и какие потенциальные угрозы для организации могут быть созданы теми или иными факторами. Очень часто возможности и угрозы идут в жесткой связке.

#### Социальный фактор

При анализе выясняется влияние таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми жизненные ценности; демографическая структура общества; рост населения; уровень образования, в том числе уровень образованности рабочей силы; мобильность людей и т.п.

Социальная составляющая внешней среды в наибольшей степени влияет на формирование потребительских предпочтений населения. Именно от этой составляющей очень сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, а, следовательно, и возможности организации реализовать свою продукцию в стратегической перспективе.

#### Технологический фактор

При изучении технологического фактора рассматриваются возможные изменения в технологической сфере, способные отразиться на деятельности

организации, создавая для организации как дополнительные возможности и преимущества, так и ограничения. Организация должна эффективно приспосабливаться к технологическим изменениям и использовать их для получения преимуществ на конкурентном рынке. Наиболее очевидным проявлением влияния технологических изменений на организацию является спрос на продукт и используемый для его производства технологический процесс.

Анализ позволяет своевременно увидеть возможности, открываемые развитием науки и техники для производства новой продукции, усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

#### Правовой фактор

Анализ предполагает изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает возможность для организации определить допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими объектами права и официально приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение норм правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

При анализе правовой составляющей следует обращать внимание на следующие вопросы: степень правовой защищенности объектов права; динамизм и тенденции изменения правовой среды; уровень общественного контроля над деятельностью правовой системы; степень обязательности действия правовых норм; сфера действия правовых норм и существующие исключения из правил; степень неотвратимости санкций по отношению к организации, нарушившей нормы.

#### Экологический и демографический факторы

К компонентам экологического фактора относятся: законы по охране окружающей среды; изменение экологического статуса территории; нормы загрязнения окружающей среды.

Компоненты демографического фактора включают в себя: половозрастные характеристики населения и их динамика; динамика прироста населения; миграция населения.

#### Физический и культурный факторы

Компоненты физического фактора: изменение климата; риск возникновения стихийных явлений; доступность природного сырья.

К компонентам культурного фактора относятся особенности культуры и субкультуры в регионах, где ведет свою деятельность компания. Игнорирование факторов этой группы может привести к занижению объемов сбыта.

### **ТЕМА 3: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ: МЕТОДЫ (ТЕХНИКИ) АНАЛИЗА МИКРОСРЕДЫ (ОТРАСЛИ) ОРГАНИЗАЦИИ**

Целью лекции является изучение основных методов анализа микросреды организации – отраслевой срез.

На лекции будут рассмотрены следующие вопросы:

3.1. Общий анализ отрасли

3.2. Анализ конечных потребителей

3.3. Анализ конкурентной ситуации и других значимых факторов

3.1. Общий анализ отрасли

Общий анализ отрасли подразумевает описание динамики развития отрасли и перспективы ее развития. Перечень факторов составляющей

Первые три фактора - Специфика, История развития и Тенденции развития отрасли - носят описательный характер. Любая отрасль имеет определенную специфику.

Факторы Емкость рынка и Жизненный цикл продуктов и отрасли, в отличие от первых трех, носят в большей степени количественный характер. В зависимости от задачи анализа необходимо установить значение объема сбыта продуктов отрасли в целом или дифференцированно по отдельным видам продуктов, в течение некоторого прошлого периода и в настоящий период, а также спрогнозировать динамику развития объема сбыта на период горизонта планирования.

Относительная динамика развития (емкости рынка) показывает, насколько отрасль опережает или отстает от развития экономики страны в целом. Этот показатель можно получить, например, посредством сравнения темпов развития отрасли с ВВП.

Прогноз развития на последующий период позволяет судить, насколько темпы развития отрасли сохранятся в среднесрочной и долгосрочной перспективах.

3.2. Анализ конечных потребителей

В качестве специальных техник, применяемых при анализе конечных потребителей, можно выделить следующие группы методов: выявление мотивации потребительского поведения, измерение удовлетворенности потребителей и сегментирование.

3.3. Анализ конкурентной ситуации и других значимых факторов

При этом нетрудно заметить, что пять факторов из восьми, представленных на рисунке 4, входят в известную модель пяти сил Майкла Портера. Кроме упомянутой модели Портера к анализу микросреды могут быть применены еще и модель цепочки создания ценности, концепция ключевых факторов успеха, то есть характеристик, которыми компания должна обладать для успешного ведения бизнеса в конкретной отрасли, а также различные методы оценки инвестиционной привлекательности.

Анализ прочих значимых факторов

Факторы последней составляющей анализа микросреды включают в себя: финансовые структуры; государственные структуры и

негосударственные организации. Информация, необходимая для анализа перечисленных факторов, добывается с помощью маркетинговых исследований, а влияние на них макросреды проверяется PESTplus-анализом.

#### **ТЕМА 4: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ SWOT-АНАЛИЗ**

Целью лекции является детальное изучение механизма стратегического SWOT-анализа организации, позволяющего связать анализ внешней и внутренней среды со стратегическими альтернативами, которые являются основой разрабатываемой для организации стратегии.

На лекции будут рассмотрены следующие вопросы:

- 4.1. Сильные и слабые стороны компании
- 4.2. Возможности и угрозы
- 4.3. Механизм применения SWOT-анализа

##### **4.1. Сильные и слабые стороны компании**

Сильные стороны - это виды деятельности, в которых компания превосходит конкурентов, или особенности, обеспечивающие ей дополнительные возможности.

Слабые стороны - это аспекты производственной деятельности, в которых компания уступает конкурентам, но которые в то же время являются важными для успешного ведения бизнеса в данной отрасли. Слабые стороны компании обычно обусловлены недостатком навыков, опыта или ресурсов.

Сильные и слабые стороны можно разделить на группы, соответствующие сферам деятельности компании.

В каждую группу входит ряд элементов, являющихся потенциальными источниками сильных или слабых сторон. В зависимости от конкретной ситуации, то есть от положения конкретной компании во внешней среде, одни и те же элементы могут являться либо сильными сторонами, либо слабыми, либо не являться существенными для этой компании.

##### **4.2. Возможности и угрозы**

Менеджеры должны постоянно выявлять факторы, связанные для компании с угрозами внешней среды, и разрабатывать меры, способные нейтрализовать или уменьшить их влияние. Каждый элемент может быть рассмотрен двояко: для самой компании и для ее конкурентов.

##### **4.3. Механизм применения SWOT-анализа**

Все выявленные в результате анализа сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы заносятся в заголовки соответственно строк и столбцов SWOT-матрицы.

Стратегические действия компании должны быть направлены на максимально эффективное применение имеющихся у нее ресурсов, использование рыночных возможностей и отражение угроз. Таким образом, при выполнении SWOT-анализа ведется поиск решения следующих четырех видов задач:

- реализация возможностей за счет использования сильных сторон компании;

- преодоление слабых сторон компании для реализации возможностей;
- устранение угроз за счет использования сильных сторон компании;
- преодоление слабых сторон компании для отражения угроз.

Пересечение сильных и слабых сторон с соответствующими возможностями и угрозами образуют ячейки SWOT-матрицы. В эти ячейки вписывается набор адекватных действий по следующему правилу:

1) в ячейки левого верхнего квадранта вписываются действия для реализации соответствующих возможностей за счет использования соответствующих сильных сторон компании;

2) в ячейки левого нижнего квадранта вписываются действия по преодолению соответствующих слабых сторон компании для реализации соответствующих возможностей;

3) в ячейки правого верхнего квадранта вписываются действия для устранения соответствующих угроз за счет использования соответствующих сильных сторон компании;

4) в ячейки правого нижнего квадранта вписываются действия по преодолению соответствующих слабых сторон компании для отражения соответствующих угроз.

В общем случае, в каждой ячейке может быть вписано одно или более действий, а может и не найтись соответствующих действий для данного сочетания сильных и слабых сторон с соответствующими возможностями и угрозами. В последнем случае ячейка останется пуста. Таким образом, заполняются все ячейки матрицы. В этом и заключается механизм применения SWOT-анализа.

#### 4.4. Анализ конкурентных стратегий организации

Целью лекции является изучение методических подходов к проведению стратегического анализа конкурентных преимуществ и потенциала организации, а также разбор конкурентных стратегий организации.

На лекции будут рассмотрены следующие вопросы:

4.4.1. Конкурентные преимущества организаций и принципы управления конкурентоспособностью

4.4.2. Методы изучения профиля конкурентных позиций организации

4.4.3. Характеристика типовых конкурентных стратегий

4.4.4. Инновационные стратегии современных предприятий

4.4.1. Конкурентные преимущества организаций и принципы управления конкурентоспособностью

Конкурентоспособность как явление представляет собой совокупность качественных и стоимостных характеристик, обеспечивающих удовлетворение конкретной потребности.

Для проведения анализа конкурентов необходимо определить всех реальных и потенциальных конкурентов и рассмотреть их с точки зрения

возможных стратегий; текущего положения; финансовых возможностей; предпринимательской философии и культуры, а также целей.

Исследование осуществляется в три этапа, которые предполагают: выявление действующих и потенциальных конкурентов; анализ показателей, целей и стратегии конкурентов; определение сильных и слабых сторон конкурентов.

Конкретную рыночную позицию организации в конкурентной борьбе определяют ее конкурентные преимущества. Конкурентные преимущества - это те характеристики, которые создают для производящей и (или) реализующей данный продукт организации определенное превосходство над ее конкурентами. Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться как к основному продукту-товару (или другой базовой услуге), так и к дополнительным продуктам (услугам).

Пути достижения конкурентных преимуществ - это любые инновации, дающие приращение в бизнесе. Майкл Портер отметил несколько наиболее важных конкурентных преимуществ, позволяющих организации быть конкурентоспособной: новые технологии; производственные факторы; факторы маркетинга; новые или изменившиеся запросы потребителей; факторы менеджмента.

Под управлением конкурентоспособностью понимается процесс формирования и развития конкурентных преимуществ организации. В процессе управления конкурентоспособностью большое значение имеют следующие принципы управления: 1) учет факторов относительности и динамичности конкурентоспособности; 2) определение конкурентоспособности внутренними и внешними факторами, значительная часть которых является трудно управляемыми параметрами; 3) управление конкурентоспособностью путем оптимального сочетания экономических, технологических, правовых, организационных и институциональных факторов; 4) влияние на конкурентоспособность изменений на рынке, не связанных с деятельностью предприятия.

Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность, позволяет создать механизм управления конкурентоспособностью в организации.

В настоящее время широкое распространение получили неценовые факторы конкурентоспособности там, где решающую роль играет качество продукции, ее новизна, дизайн, упаковка, фирменный стиль, последующий сервис, внерыночные методы воздействия на потребителя, особенно коммуникационные воздействия, такие, как реклама, СМИ, пропаганда, интернет-технологии и т.д.

#### 4.4.2. Методы изучения профиля конкурентных позиций организации

Профилем называется сумма характеристик, благодаря которым компания или ее часть известна важной целевой группе потребителей. Корпоративный профиль - это образ компании или ее продукции в глазах целевой группы.

С определением данного образа связаны методы изучения профиля (их еще называют методами перечня критериев). Суть данных методов в



следующем: рассматривается соответствие объектов исследования по каждому из установленных критериев и дается оценка, которая может быть представлена графически.

Одной из разновидностей методов изучения профиля является SNW-подход. SNW- это аббревиатура, составленная из трех английских слов: *strenght* - сильная позиция, *neutral* - нейтральная позиция, *weakness* - слабая позиция. В отличие от метода, приведенного в таблице 1, качественная оценка в данном случае производится не по пяти графам, а по трем.

#### **Анализ «GAP» (анализ разрывов)**

Методы анализа «GAP» разработаны в Стэнфордском исследовательском институте в Калифорнии. Они позволяют посредством формирования стратегии привести дела компании в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний. Шаги (этапы) анализа, представленные ниже, характерны для корпораций, состоящих из подразделений (зависимых организаций) и создающих бизнес-портфель - набор определенных видов деятельности и товаров:

- 1) предварительное формулирование целей деятельности на один год, три года, пять лет;
- 2) прогноз динамики нормы прибыли в увязке с установленными целями для существующих подразделений;
- 3) установление разрыва между целями и прогнозами;
- 4) определение альтернатив осуществления инвестиций для каждого подразделения и прогноз результатов;
- 5) определение общих альтернативных конкурентных позиций для каждого подразделения и прогноз результатов;
- 6) рассмотрение инвестиций и альтернатив деловой стратегии для каждого подразделения;
- 7) согласование целей стратегии каждого подразделения с перспективами бизнес-портфеля в целом;
- 8) установление разрыва между предварительными целями деятельности и прогнозом для каждого подразделения;
- 9) уточнение профиля возможных приобретений новых подразделений;
- 10) определение ресурсов, необходимых для таких приобретений, и характера их возможного влияния на другие подразделения;
- 11) пересмотр целей и стратегии существующих подразделений для создания этих ресурсов.

Таким образом, анализ «GAP» можно назвать организованной атакой на разрыв между желаемой и прогнозируемой деятельностью и преодоление его.

#### **Метод «PDS»**

По методу «PDS» (*Problem Detection Study*) осуществляется исследование ряда углубленных опросов, проводимых для того, чтобы сформулировать проблемы, связанные с использованием данной продукции или услуг. Полученный таким образом примерный перечень проблем

используется в качестве основы для развернутых опросов большого числа респондентов.

Процесс постановки и решения проблем состоит из двух ступеней и восьми последовательных шагов.

I ступень: разработка плана исследования; опрос главных исполнителей в компании; опрос заказчиков, исполнителей и советников; составление перечня проблем и разработка анкет.

II ступень: распространение перечня проблем среди постоянных пользователей, случайных и бывших заказчиков; обработка ответов на компьютере; анализ ответов; отчет.

### **Модель Мак-Кинси «7S»**

Модель Мак-Кинси представляет собой способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Ее название образовано от семи факторов, которые, по мнению экспертов Мак-Кинси, являются важными для развития организации: стратегии (strategy), навыки (skill), общепризнанные ценности (shared values), структуры (structure), системы (system), кадры (staff), стиль (style).

Когда компания собирается изменить свою организацию, семь составляющих изменяются именно в такой последовательности.

### **Модель «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси»**

Модель «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси» - матрица формата 3х3, которая используется для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций различных бизнесов (видов деятельности) организации. В отличие от матрицы 2х2 Бостонской консультативной группы эта модель учитывает дополнительные показатели привлекательности рынка и конкурентоспособности компании.

Вертикальная ось матрицы представляет собой интегральное многофакторное измерение привлекательности рынка по данному бизнесу. Здесь оцениваются те параметры конкретного бизнеса, которые организации практически неподконтрольны, т.е. это значимые факторы внешней среды. Горизонтальная ось - это интегральная многофакторная оценка конкурентной позиции бизнеса. Здесь измеряются зависимые от организации факторы ее внутренней среды.

Матрица «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси» разделена на 9 ячеек, каждая из которых занимает определенные бизнес-позиции с характерными для нее стратегическими решениями.

Главным конечным результатом применения модели «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси» является стратегическое позиционирование конкретных видов деятельности, входящих в бизнес-портфель, а также их ранжирование на получение инвестиций по критерию будущей прибыли в заданной стратегической перспективе.

### **Матрица БКГ**

Достаточно часто используется метод фирмы Boston Consulting Group - Бостонской консультативной группы (БКГ), по которому компания классифицирует свои виды бизнеса по матрице «рост/доля». Вертикальная

ось - темпы роста рынка - определяет меру привлекательности рынка. Горизонтальная ось - относительная доля рынка - определяет прочность положения компании на рынке. При делении матрицы «рост/доля» на секторы можно выделить четыре типа состояния бизнеса.

Матрица БКГ заполняется следующим образом: сначала расчетным и (или) экспертным путем определяется своеобразный «водораздел» - точка, соответствующая значению среднего темпа роста рынка и среднему уровню его доли, а также расчерчиваются вышеназванные четыре сектора.

Затем предварительно рассчитанные координаты (значения темпов роста и доли рынка) по каждому бизнесу заносятся в матрицу в виде кружочков, размер которых прямо пропорционален объемам продаж рассматриваемого бизнеса.

### **Модель ADL-LC**

Модель ADL-LC (ADL - от названия известной консалтинговой фирмы Arthur D. Little; LC - от Life Cycle - жизненный цикл), или матрица ADL - это многофакторная модель для стратегического анализа диверсифицированных компаний, а также инструмент стратегического управления, который обосновывает принятие решений по стратегиям отдельных бизнесов организации.

По горизонтали (ось X) задается интегральная многофакторная оценка конкурентной позиции фирмы. В методическом плане получение конкретных значений данного показателя очень похоже на его исчисление по модели «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси». При этом для получения интегральной оценки применяют процедуру пофакторного взвешивания и различные экспертные оценки. Именно при их помощи определяются пять особенностей конкурентных позиций бизнеса:

- слабая: у бизнеса есть ряд критических слабых сторон; в данной позиции бизнес самостоятельно выжить не может;
- прочная: бизнес дает прибыль; бизнес специализируется в своей нише рынка и имеет в ней достаточную прочность; у бизнеса минимальные самостоятельные возможности выхода из данной позиции;
- заметная: у бизнеса есть заметные особенности и преимущества; весьма прочные позиции в своих специализированных нишах; у бизнеса есть значимый потенциал для улучшения конкурентной позиции;
- сильная: для бизнеса характерны сильные конкурентные преимущества; возможна самостоятельная бизнес-стратегия без учета поведения главных конкурентов; позиция бизнеса сильна, но не абсолютно;
- ведущая: данную позицию на рынке может занимать только один бизнес; он устанавливает на рынке свой стандарт и контролирует другие бизнесы; конкурентное преимущество практически абсолютное; бизнес-стратегия полностью самостоятельная.

По вертикали (ось Y) задается оценка жизненного цикла. Любая отрасль бизнеса или продуктовый рынок в каждый конкретный период времени проходит в один из четырех этапов своего развития: выведение

товара на рынок; рост; зрелость (насыщение); спад. Таким образом, матрица модели ADL-LC - это матрица размерности 5x4, в которой все отдельные бизнесы компании расположены в одной из 20 клеток согласно пяти значениям конкурентной позиции и четырем этапам жизненного цикла.

Каждая клетка матрицы характеризует бизнес с разных сторон, но при этом четыре аспекта являются ведущими:

- каждый бизнес имеет свою конкретную позицию в общем бизнес-пространстве компании в координатах модели ADL-LC;
- для каждой клетки характерна своя степень прибыльности и свой поток денежной наличности;
- каждой клетке присущ свой набор типовых стратегических решений как минимум по трем вопросам: изменение доли рынка, получение инвестиций, изменение стратегической позиции;
- для каждой клетки характерны свои стратегические маршруты по линиям: «естественное развитие», «избирательное развитие», «развитие-выживание», «выход», а также свой набор так называемых типовых стратегических уточнений - ТСУ.

#### 4.4.3. Характеристика типовых конкурентных стратегий

##### ***Стратегия низких издержек (лидерства по издержкам)***

Важна в следующих случаях: ценовая конкуренция среди продавцов особенно сильна; производимый в отрасли продукт стандартен; различия в цене для покупателя существенны; большинство покупателей используют продукт одинаковым образом; затраты покупателей на переключение с одного товара на другой низки; существует большое количество покупателей, имеющих серьезную силу для снижения цены.

*Риски стратегии для достижения низких издержек:* технологический прорыв конкурентов; простые пути копирования навыков лидера по издержкам; излишнее сосредоточение на снижении издержек и слепота в отношении других направлений; изменение предпочтения покупателя и пожелание товара лучшего качества; уязвимость замыкания в заданной технологии.

##### ***Стратегия дифференциации***

Становится привлекательной по мере того, как расширяется спектр предпочтений покупателей, т.е. они становятся разнообразными. Компания должна изучать запросы и поведение покупателей. Конкурентное преимущество появляется, когда большое количество покупателей будет заинтересовано в предлагаемых атрибутах и характеристиках товара.

Успешная дифференциация разрешает фирме установить повышенную цену на товар; увеличить объем продаж; завоевать лояльность покупателей к своей товарной марке.

*Разновидности схем дифференциации:* отличительные вкусовые качества, специфические свойства, доставка небольших почтовых отправок, поставка продукта в течение 24 часов, больше ценности товара за те же деньги, престижность и отличимость, качество исполнения,

технологическое лидерство, полномасштабный сервис, самый высокий имидж и репутация.

Дифференциация привлекательна, так как: создает входные барьеры; сглаживает влияние силы покупателей; помогает избежать угрозы от товаров-субститутов.

Дифференциация работает лучше на тех рынках, где существует много способов изменения товара и покупатель осознает эти различия как имеющие ценность; потребности покупателя и способы использования товара различны; небольшое количество конкурентов применяет аналогичный подход к дифференциации.

*Риски стратегии дифференциации.* Если покупатель видит мало ценности в уникальности, то стратегия издержек победит. К тому же конкуренты могут скопировать все новшества.

### ***Стратегия оптимальных издержек***

Стратегия ориентирована на предоставление покупателям «больше ценности» за их деньги. Это подразумевает стратегическую ориентацию на низкие издержки и одновременно предоставление покупателю несколько большее, чем минимально приемлемое качество, обслуживание, характеристики и привлекательность товара.

Стратегическая цель состоит в том, чтобы стать производителем товара с низкими издержками и отличительными характеристиками от хороших до превосходных, а затем, используя преимущество по издержкам, снижать цену по сравнению с аналогичными товарами, производимыми конкурентами.

Стратегия привлекательна с точки зрения конкурентного маневрирования. Компания с оптимальными издержками может предлагать товар среднего класса по цене ниже средней, или хорошего качества по средней цене.

### ***Стратегия фокусирования***

Стратегия фокусирования (по Портеру, называемая также стратегией специализации) - это концентрация внимания на нуждах одного сегмента рынка или группы покупателей, то есть преднамеренный уход от стремления охватить весь рынок. Преследуемая цель - удовлетворить потребности выбранного сегмента или группы покупателей лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на лидерство по издержкам, так и на дифференциацию.

В результате получаются две (комбинированные) базовые стратегии: стратегия фокусированного лидерства по издержкам; стратегия фокусированной дифференциации.

Сфокусированная стратегия низких издержек и дифференциации - ориентирована на узкую часть рынка. Цель состоит в том, чтобы лучше выполнить работу по обслуживанию покупателей целевого сегмента.

Сфокусированная стратегия низких издержек связана с рыночным сегментом, на котором требования покупателей к издержкам (а следовательно, к цене) существенны в отличие от остального рыночного

пространства. Затраты снижаются за счет использования торговой марки (нет затрат на рекламу, маркетинг), ориентации на клиентов, которые не исследуют рынка (не платят за консультации).

Фокусирование дает хорошие результаты, когда компания находит пути снизить издержки, ограничивая количество покупателей, чтобы хорошо очертить свою нишу.

Фокусирование целесообразно тогда, когда: сегмент слишком большой, чтобы быть привлекательным; сегмент имеет хороший потенциал для роста; сегмент не является критическим для успеха большинства конкурентов; компания, использующая стратегию фокусирования, имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы на сегменте; компания может защитить себя от бросающих вызов конкурентов благодаря благожелательности клиентов к ее незаурядным способностям в обслуживании покупателей сегмента.

*Риски сфокусированной стратегии:* есть вероятность того, что конкуренты найдут возможность приблизиться к действиям компании на узком целевом сегменте; требования и предпочтения потребителей целевого сегмента рынка постепенно распространяются на весь рынок; сегмент может стать настолько привлекательным, что обратит внимание множества конкурентов.

Базовые стратегии Портера можно дополнить, по крайней мере, еще двумя, если в состав основных стратегий добавить наряду со стратегией фокусирования противоположную ей стратегию расфокусирования, являющуюся стратегией развития.

### ***Стратегия расфокусирования***

Стратегия расфокусирования, которую можно также назвать стратегией универсализации, - это распространение внимания на нужды неохваченных сегментов рынка или групп покупателей, то есть преднамеренное стремление в перспективе к охвату всего рынка. Преследуемая цель - удовлетворить потребности дополнительно охватываемых сегментов рынка или групп покупателей лучше, чем конкуренты, и на этой основе нарастить успехи в бизнесе. Такая стратегия может опираться как на лидерство по издержкам, так и на дифференциацию.

В результате получаются еще две комбинированные базовые стратегии: стратегия расфокусированного лидерства по издержкам; стратегия расфокусированной дифференциации.

В ситуации практического выбора конкретной базовой конкурентной стратегии по каждому конкретному продукту любая организация должна для себя четко решить, какой тип конкурентного преимущества она хочет получить и в какой сфере это реально возможно.

Выбранная конкурентная стратегия определяет способ, которым организация выполняет отдельные виды своей деятельности, а также всю цепочку стоимости, присущую данной организации. Каждый из видов деятельности, входящих в цепочку стоимости, вносит свой вклад в конечную потребительскую стоимость продукта-товара.

Цепочка стоимости организации, применяемая при конкуренции в данном бизнесе, входит в более крупную систему деятельности, которую называют системой стоимости.

В условиях современного рынка конкурентное преимущество все больше определяется тем, насколько правильно и эффективно данная организация по данному конкретному товару может выстроить всю систему стоимости, в том числе цепочки ценности покупателя. Организации-лидеры, которым на протяжении многих лет удастся сохранять высокую конкурентоспособность, стремятся обеспечить себе как можно больше преимуществ и во всех звеньях цепочки стоимости, и в различных элементах по всей системе стоимости.

#### 4.4.4. Инновационные стратегии современных предприятий

Инновационные стратегии *по методу их разработки и принятия* можно разделить на две большие группы:

1) *Запланированные инновационные стратегии* являются результатом классического варианта стратегического планирования, при котором на основе предвидения будущих изменений последовательно разрабатываются стратегии адаптации к этим изменениям.

2) *Эмерджентные инновационные стратегии*, разрабатываемые в момент, когда изменение во внешней среде уже произошло и нужна продуманная комплексная реакция, определяющая последующее позиционирование фирмы на рынке.

Классифицировать инновационные стратегии можно и *по типу инноваций*. Здесь выделяют активные и пассивные стратегии. *Активные инновационные стратегии* предполагают, что компания постоянно выводит на рынок новые продукты и внедряет новые технологии для их производства.

Вторая группа стратегий включает *пассивные маркетинговые инновационные стратегии*. Представлена: стратегией технологического лидерства, которая заключается в том, что компания позиционирует себя как абсолютный новатор, предлагая рынку принципиально новые продукты и решения; имитационными стратегиями, когда компании, используя различные методы и инструменты, копируют успешную инновацию лидера.

Пассивные или маркетинговые инновационные стратегии предполагают использование новых маркетинговых подходов к продвижению старой, традиционной продукции. Здесь речь идет обычно о таких аспектах, как новая дифференциация продукта или репозиционирование.

К маркетинговым инновационным стратегиям относятся постоянные нововведения в области сбыта, ценовой политики и концепции маркетинговых коммуникаций.

#### ***Конкурентные инновационные стратегии***

Компания, осуществляющая инновационную деятельность, неизбежно сталкивается со всеми субъектами внешней среды. Наиболее «опасными» в плане угрозы рыночным преимуществам, получаемых новаторами, являются конкуренты. Именно по отношению к ним компания-лидер может

разрабатывать конкурентные инновационные стратегии, нацеленные на максимизацию доходности инноваций.

Конкурентные инновационные стратегии бывают трех видов: стратегия блокирования; стратегия кооперации; стратегия опережения.

Выбор той или иной стратегии зависит от внутренних возможностей фирмы, от ее общей инновационной стратегии, от типа производимой продукции, стадии жизненного цикла нововведения.

Очень важным фактором является то, что компания может использовать сразу несколько конкурентных стратегий или последовательно переходить от одной стратегии к другой. Более того, по разным продуктовым линейкам компания также может использовать различные конкурентные стратегии.

## **ТЕМА 5: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ**

Целью лекции является изучение ключевых положений концепции стратегического управления и планирования корпорацией, включая методологическое обеспечение данного процесса.

На лекции будут рассмотрены следующие вопросы:

- 5.1. Сущность и принципы стратегического управления корпорацией
- 5.2. Сущность процесса стратегического планирования
- 5.3. Метод сценарного планирования
- 5.4. Управление портфельной стратегией корпорации
- 5.5. Управление деловой и функциональной стратегиями
- 5.1. Сущность и принципы стратегического управления корпорацией

Стратегическое управление является сферой деятельности высшего руководства фирмы, главная задача которого состоит в определении эффективных направлений развития организации, постановке целей деятельности, оптимальном распределении ресурсов, использовании всего того, что дает фирме конкурентные преимущества. Стратегическое управление - это и процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с ее окружением, и система методов и инструментов принятия и реализации стратегических решений.

Высшее руководство фирмы, анализируя ситуацию на рынке, с учетом возможностей (потенциала) фирмы выбирает стратегии и строит механизм стратегического управления.

Основные принципы стратегического управления следующие: обоснованный выбор целей и стратегий развития фирмы (в области секторов рынка, новой продукции, технологий и др.); постоянный поиск новых форм и видов деятельности для повышения конкурентоспособности фирмы; обеспечение взаимодействия между фирмой и внешней средой, между всеми элементами организации; индивидуализация стратегий с учетом особенностей конкретной фирмы; отделение задач стратегического управления от задач оперативного управления.

- 5.2. Сущность процесса стратегического планирования



Стратегическое планирование - это процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача заключается в обеспечении нововведений и организационных изменений в достаточном объеме для адекватной реакции на изменения во внешней среде. Планирование стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно оно заканчивается установлением общих направлений, следование которым обеспечивает рост и укрепление позиций организации.

Процесс стратегического планирования требует как формальных, так и неформальных процедур его реализации. Сущность процесса планирования стратегии сводится к поиску ответов на вопросы:

1. Каково настоящее положение организации, какова стратегическая ситуация, в которой она находится?
2. В каком положении руководство организации хочет видеть ее в будущем?
3. Какие препятствия могут возникнуть на пути к поставленной цели?
4. Что и как нужно сделать, чтобы достичь целей руководства?

#### 5.3. Метод сценарного планирования

Наиболее актуальной и практически идеальной является трехуровневая система сценариев:

Уровень 1. Глобальные сценарии развития.

Уровень 2. Сценарии развития России.

Уровень 3. Сценарии развития вашей организации.

Рассматриваемая ниже методика сценарного планирования ориентирована на разработку сценариев уровня 3. При этом необходимо сразу отметить, что сценарии уровня 3 должны создаваться с учетом сценариев уровня 1 и уровня 2, которые разрабатываются специализирующимися в этой области организациями. Этими сценариями надо лишь суметь воспользоваться.

Сценарий - это описание картины будущего, состоящей из согласованных, логически взаимоувязанных событий и последовательности шагов, с определенной вероятностью ведущих к прогнозируемому конечному состоянию (образу организации в будущем). Как правило, сценарии представляют собой качественное описание, хотя и детализированное, содержащее отдельные количественные оценки. Этим они отличаются от обычных прогнозов, в большинстве которых упор делается на количественные показатели.

Сценарии развития разрабатываются для отраслей, организации в целом и их стратегических хозяйственных подразделений, функциональных зон деятельности, важнейших факторов окружающей среды, рынков. Этот метод весьма полезен при выборе миссии и целей организации, определении

стратегии развития, при прогнозировании на 10-20 лет, когда теряют свое значение сегодняшние достижения и возрастает спектр новых возможностей.

Сценарии должны из настоящей ситуации развить картины будущего организации. Работа эта ведется систематически и с учетом основополагающего принципа стратегического управления - альтернативности выбора. Поэтому разрабатывается не один сценарий, а несколько вариантов, что позволяет руководителям организации видеть возможные последствия выбора того или иного направления развития. В демонстрации множества картин будущего и вариантов развития и состоит цель метода сценариев.

Возможна разработка двух типов сценариев. Первый тип сценариев содержит описание последовательности шагов, ведущих к прогнозируемому состоянию (образу) организации, а также факторов и событий, оказывающих решающее влияние на этот процесс. Второй тип сценариев содержит описание возможных последствий для организации, если она достигнет прогнозируемого желаемого образа. Существует несколько подходов к разработке сценариев, но все они предполагают три общих положения.

1. Исходным пунктом разработки «сценариев будущего» всегда должна быть точная оценка настоящей стратегической ситуации организации. Такая оценка ведет к пониманию динамики воздействующих факторов: значение каких факторов падает, и каких возрастает по всему временному горизонту.

2. Для воздействующих факторов с неопределенными тенденциями развития должны быть выполнены специальные прогнозы и сделаны рациональные предложения экспертов.

3. Должно быть разработано множество альтернативных «сценариев будущего», представляющих собой определенную логическую картину. При этом должно соблюдаться обязательное условие - альтернативные сценарии не должны содержать противоречий, т.е. взаимоисключающих шагов и событий.

#### 5.4. Управление портфельной стратегией корпорации

*Портфельная стратегия* - высший уровень стратегии. Понятие «портфель» применительно к менеджменту означает портфель ценных бумаг, принадлежащих группе компаний - корпорации, концерну, конгломерату. Управление портфельной стратегией - это управление всеми предприятиями и организациями, входящими в корпорацию, с помощью ценных бумаг.

Для портфельной стратегии важное значение имеют пути образования портфелей. Рассмотрим основные из них.

1. Отпочкование дочерних компаний от материнских. Это происходит, когда дочерние компании специализируются на определенном функциональном направлении.

2. Взаимодействие поставщика и потребителя. Образование портфеля на этой основе хорошо известно как вариант *вертикальной интеграции*. Этот процесс может развиваться в различных направлениях.

3. Развитие смежного бизнеса. Речь идет о создании параллельного производства, удовлетворяющего наряду с основными какие-либо дополнительные запросы потребителей.

Портфели могут быть двух типов: *синергические* (централизованные, объединенные) и *диверсифицированные*. Существуют также промежуточные формы.

Итак, в наиболее общем виде портфельная стратегия предполагает: покупку новых компаний; укрепление и расширение имеющихся в составе корпорации компаний; ликвидацию нежелательных компаний и постепенный выход из нежелательных отраслей; размещение и контроль финансовых ресурсов; использование эффекта синергизма, совместных усилий имеющихся в портфеле предприятий.

Сопоставляя полученную таким образом привлекательность каждой стратегической области бизнеса с предпочтительной для нее стратегией, мы определяем, каких изменений в нашей организации требует каждая стратегическая область бизнеса. Далее мы расставляем приоритеты по направлениям изменения в нашем портфеле, в бюджете стратегических инвестиций и переходим к плану трансформации.

#### 5.5. Управление деловой и функциональной стратегиями

**Деловая стратегия**, т.е. стратегия на уровне отдельных фирм, входящих в корпорацию или холдинг. Главная ее задача - обеспечить своей фирме долгосрочное конкурентное преимущество, что позволит ей достичь поставленных целей и высокого уровня рентабельности.

Реализация деловой стратегии включает три этапа.

**Этап I.** *Разработка правильной корпоративной миссии.*

**Этап II.** *Разработка видения и целей корпорации.* Для успешной работы фирмы необходимо решить проблему единства видения и целей.

**Этап III.** *Разработка мер для достижения стратегических преимуществ.* В целом вся деловая стратегия сводится к достижению стратегических (конкурентных) преимуществ. В центре внимания таких преимуществ лежит фактор качества: качество продуктов и услуг, которые компания предлагает на рынке; качество работы самой компании, т.е. качество управления; маркетинговое понятие качества.

**Функциональная стратегия** осуществляется на уровне отдельных подразделений, причем она должна быть полностью определена деловой стратегией всей фирмы и быть в одном русле с ней. Иначе говоря, это ориентация того или иного подразделения в соответствии с его деятельностью. Если меняется функциональная стратегия, то необходимо подвергнуть ревизии все то, что делается на уровне отделов. В функциональной стратегии важны следующие моменты: определение конкретного содержания данной функции; четкое усвоение целей и задач деловой стратегии всеми сотрудниками данного отдела; представление каждым работником своего места в отделе и своего отдела в фирме, знание роли данного отдела, чем будет заниматься, какой будет вносить вклад в дело всей фирмы; четкое разграничение функций всех подразделений фирмы;

координация функций и объединение усилий отделов, т.е. использование синергетического эффекта на уровне всех подразделений фирмы.

## 5.6. Методы проведения стратегических изменений руководством организации

Целью лекции является изучение основных методов управления стратегическими изменениями в организации.

На лекции будут рассмотрены следующие вопросы:

5.6.1. Основные объекты управления стратегическими изменениями

5.6.2. Схема управления изменениями

5.6.3. Сопротивление изменениям в организациях

5.6.4. Подходы для преодоления сопротивления изменениям

5.6.5. Содержание программы управления стратегическими изменениями

5.6.1. Основные объекты управления стратегическими изменениями

Стратегические изменения - это изменения организации, осуществляемые в рамках стратегического управления. Именно стратегические изменения представляют собой основное конструктивное содержание любой стратегии, если она призвана перевести организацию в качественно новое стратегическое состояние. Стратегические изменения являются главными носителями нового качества в ходе развития организации.

Традиционно к основным объектам управления стратегическими изменениями относят следующие: 1) информирование и мотивация персонала; 2) стиль менеджмента; 3) организационная структура; 4) организационная культура; 5) финансирование и иное ресурсное обеспечение; 6) компетентность и навыки.

5.6.2. Схема управления изменениями

Чтобы сделать управление изменениями максимально эффективным, необходимо придерживаться последовательности действий, где по результатам анализа достижений (шаг 7) следует вносить корректировки в управление процессом стратегических изменений на соответствующем шаге.

В конечном итоге задача управления изменениями состоит в том, чтобы правильно оценить суть процессов, происходящих во внешней среде организации, отобрать и внедрить те нововведения, которые позволят свести все многообразие внешних и внутренних воздействий к единой линии поведения, сохранить или повысить эффективность деятельности.

5.6.3. Сопротивление изменениям в организациях

Под сопротивлением будем понимать проблемы, возникающие при проведении изменений как следствие непродуманных действий руководителей в отношении членов трудового коллектива. Мощное сопротивление вспыхивает в тех случаях, когда: перемены радикальны и решительны; перемены внезапны; перемены оказывают неблагоприятное воздействие на вовлеченных в них людей, которые в этом случае считают себя пострадавшими; чему бы то ни было (стратегии, корпоративной миссии,

организации и т.п.) оказывается мощная поддержка, которая снижает ценность перемен; причины проведения перемен нечетко сформулированы, это вызывает беспокойство; предыдущие перемены не принесли нужных результатов.

Специалисты систематизировали причины сопротивления, позволяющие определить, какие группы людей в первую очередь будут сопротивляться переменам и по каким причинам.

Выделяют восемь факторов преодоления сопротивления: 1) Учет причин поведения личности в организации; 2) Значение авторитета руководителя; 3) Предоставление информации группе; 4) Достижение общего понимания; 5) Чувство принадлежности к группе; 6) Авторитет группы для ее членов; 7) Поддержка изменений лидером группы; 8) Информированность членов группы.

#### 5.6.4. Подходы для преодоления сопротивления изменениям

И. Ансофф предлагает четыре подхода для преодоления сопротивления изменениям.

1. *Принудительное управление переменами* - метод введения изменений, при котором сопротивление преодолевается с помощью власти высшего менеджмента.

Такой подход должен использоваться в тех случаях, когда руководство испытывает дефицит времени. Чтобы принудительные изменения были более эффективными необходимо: провести диагностику поведения сотрудников и рабочих групп, чтобы определить потенциальные источники сопротивления; сосредоточить в своих руках достаточные властные полномочия, что позволит провести необходимые изменения; следить за появлением самых незначительных признаков сопротивления; после изменения стратегии контролировать ее реализацию, пока изменения не приживутся в компании.

К достоинствам этого метода относится быстрота перемен, к недостаткам - сильное сопротивление.

2. *Адаптивные изменения* - осуществление прерывистого стратегического изменения посредством постепенных нововведений, растянутых во времени.

Однако степень позитивных воздействий, которая при этом требуется, будет соответственно ниже. Сторонниками постепенных преобразований обычно являются менеджеры среднего и нижнего управленческих звеньев. Конфликты разрешаются нахождением компромисса или заключением сделок. Адаптивные изменения позволяют осуществить перемены в условиях, когда власть сторонников преобразований ограничена.

Достоинство адаптивного метода - несущественное сопротивление, недостаток - перемены осуществляются медленно.

3. *Кризисное управление*. В случае возникновения кризиса поведенческое сопротивление сотрудников сменяется поддержкой реформ. Однако в данной ситуации увеличивается вероятность принятия неправильных решений, так как руководство организации испытывает

нехватку времени. Поэтому первая задача высшего руководства - предотвращение паники и быстрые эффективные преобразования.

Но как только организация выходит из кризиса, руководство сталкивается с быстрым возрождением сопротивления, которое проявляется уже на ранних стадиях «выздоровления».

4. *Метод «аккордеона»*, или *управляемого сопротивления* - подход, приемлемый в условиях умеренной срочности, но приносящий положительный эффект за определенный интервал времени, величина которого задается внешними условиями. Основные характеристики: метод применим в условиях умеренной срочности, когда в распоряжении компании достаточно времени, чтобы не прибегать к принудительному методу, однако для реализации адаптивного метода его не хватает; длительность проведения изменений определяется имеющимся временем. Если необходимость преобразований возрастает, метод приобретает принудительный характер, и наоборот, когда в распоряжении руководства имеется резерв времени, он приобретает черты адаптивного; это свойство «растягиваться» и «сокращаться» дало название - метод «аккордеона»; метод «аккордеона» основывается на использовании модульного подхода: процесс планирования подразделяется на модули, в конце каждого из которых определяется очередность реализации новых проектов; данный метод отходит от общепринятой идеи о последовательности планирования и реализации проектов. Напротив, эти два процесса идут параллельно; сопротивление минимизируется в самом начале и контролируется на протяжении всего отрезка времени, отведенного для преобразований.

Основной недостаток данного метода - высокая в сравнении с любым из экстремальных подходов сложность. Более того, метод требует постоянного внимания со стороны высшего руководства. Его основное преимущество в том, что возможно найти компромисс между уменьшением сопротивления и использованием власти, не забывая при этом о временных ограничениях.

Американские исследователи Дж. Коттер и Л. Шлезингер разработали свои методы преодоления сопротивления изменениям.

1. *Образование и передача информации.* Данный метод подразумевает открытое обсуждение идей и мероприятий, что помогает сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены. Также предполагается использование различных методов передачи информации: Индивидуальные беседы, выступления перед группой, меморандумы и доклады.

2. *Привлечение* подчиненных к принятию решений дает возможность некоторым сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление, свободно выразить свое отношение к этим новшествам, потенциальным проблемам и переменам.

3. *Облегчение и поддержка* являются средствами, с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку. Например, руководитель может оказать эмоциональную поддержку, т.е. внимательно выслушивать

сотрудников или давать им какое-то время для отдыха после напряженного периода. Возможно также появится необходимость в дополнительной профессиональной подготовке для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями.

4. *Переговоры* уместны в том случае, когда ясно, что кто-то проигрывает в результате изменения и, тем не менее, может оказывать сильное сопротивление. Менеджер, например, может предложить сотруднику более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания.

5. *Кооптация* означает предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении.

6. *Маневрирование* также осуществляется с целью уменьшения сопротивления переменам и означает выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий, чтобы оказать желаемое воздействие на подчиненных.

7. *Принуждение* есть угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, повышения заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены.

## 5.2. Учебно-тематический план (заочная форма)

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваем ости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.	Лекции	Семинарские практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Современный стратегический анализ и проблемы развития организации	21	3	1	2	2	18	Подготовка докладов и рефератов по определенной проблеме Решение Кейс-стадии
2	Стратегический анализ внешней среды организации: методы (техники) анализа макросреды организации	20,5	2,5	0,5	2	2	18	Решение Кейс-стадии; подготовка к коллоквиуму; участие в НИР.
3	Стратегический анализ внешней среды организации: методы (техники) анализа микросреды (отрасли) организации	20,5	2,5	0,5	2	2	18	Подготовка докладов и рефератов по определенной проблеме Решение Кейс-стадии

4	Стратегический SWOT-анализ. Анализ конкурентных стратегий организации	21	3	1	2	2	18	Подготовка докладов и рефератов по определенной проблеме Решение Кейс-стадии
5	Стратегическое управление и планирование. Методы проведения стратегических изменений руководством организации	25	5	1	4	2	20	Решение Кейс-стадии; подготовка к коллоквиуму; участие в НИР
<b>В целом по дисциплине</b>		<b>108</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>92</b>	<b>экзамен</b>
<b>Итого в %</b>						<b>50%</b>		

### 5.3. Содержание практических и семинарских занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9	Формы проведения занятий
Современный стратегический анализ и проблемы развития организации	Роль анализа при выработке стратегии. Формулирование стратегии: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Влияние выбора стратегии на конкурентоспособность компаний. Взаимосвязь стратегии, ценностей и стоимости. Стратегические решения. Отличие стратегических решений от тактических и операционных. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений. Типология инструментов стратегического анализа. <b>Рекомендуемые источники: 1-6</b>	Устный опрос, дискуссия, решение тестов, бизнес-кейс, ситуационная задача.
Стратегический анализ внешней среды организации: методы (техники) анализа макросреды организации	Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения. Учет возрастания роли экологических, инфраструктурных и др. факторов, расширение традиционных моделей анализа. Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка	Устный опрос, дискуссия, решение тестов, бизнес-кейс, ситуационная задача.



	<p>привлекательности отраслей. Границы маркетингового и стратегического анализа. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Выявление ключевых факторов успеха. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка. Анализ стратегического отклика: матрицы EFEM, IFEM. Анализ конкурентов и сегментации рынка. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа. Виды сценариев. Роль и особенности прогнозных и нормативных сценариев. Вероятностные характеристики и временные горизонты сценариев. Методические подходы и типовые этапы построения сценариев. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями. Сценарно - стратегические планы.</p> <p><b>Рекомендуемые источники: 1-6</b></p>	
Стратегический анализ внешней среды организации: методы (техники) анализа микросреды (отрасли) организации	<p>Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Организационные способности. Управление знаниями. Выявление динамических способностей. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль. Анализ кадрового потенциала. Особенности систем мотивации, их влияние на реализуемые стратегии. Особенности и совместимость стратегий, структуры, стиля управления и корпоративной культуры.</p> <p><b>Рекомендуемые источники: 1-6</b></p>	Устный опрос, дискуссия, решение тестов, бизнес-кейс, ситуационная задача.
Стратегический SWOT-анализ. Анализ конкурентных	GAP-анализ, динамический SWOT- анализ положения организации. Оценка степени	Устный опрос, дискуссия, решение тестов, бизнес-кейс,

стратегий организации	удовлетворенности стейкхолдеров <b>Рекомендуемые источники: 1-6</b>	ситуационная задача.
Стратегическое управление и планирование. Методы проведения стратегических изменений руководством организации	Портфельные стратегии: особенности и модели. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL. Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке. Портфельный куб и матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы. <b>Рекомендуемые источники: 1-6</b>	Устный опрос, дискуссия, решение тестов, бизнес-

## 6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Самостоятельная работа включает также подготовку к практическим и семинарским занятиям, выполнение заданий по решению типовых задач, рассматриваемых на практических занятиях.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоения	Формы внеаудиторной самостоятельной
<b>Тема 1.</b> Стратегический процесс и принятие стратегических решений. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений	рассмотрение факторов, влияющих на состояние макросреды организации в среднесрочной и долгосрочной перспективе, и проведение анализа в соответствии с образующими их компонентами.	- проработка конспектов лекций и вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, основной и дополнительной литературы; - конспектирование материалов, работа со справочной литературой.
<b>Тема 2.</b> Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ	углубленное изучение основных компонентов, подвергающихся анализу на отраслевом уровне	- проработка конспектов лекций и вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, основной и дополнительной литературы; - конспектирование материалов, работа со

		справочной литературой; - подготовка докладов и рефератов по определенной проблеме
<b>Тема 3.</b> Анализ внутренней среды	рассмотреть содержание основных компонентов внутренней среды организации	- проработка конспектов лекций и вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, основной и дополнительной литературы; - конспектирование материалов, работа со справочной литературой; - подготовка докладов и рефератов по определенной проблеме
<b>Тема 4.</b> Анализ конкурентного преимущества	рассмотреть принципы и механизм управления конкурентоспособностью, методы изучения профиля конкурентных позиций организации, характеристики типовых конкурентных стратегий и инновационные стратегии современных предприятий	- проработка конспектов лекций и вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, основной и дополнительной литературы; - конспектирование материалов, работа со справочной литературой; - подготовка докладов и рефератов по определенной проблеме
<b>Тема 5.</b> Стратегический портфельный анализ	детально рассмотреть базовые стратегии роста корпорации, этапы выбора стратегии корпорации, метод выбора базовых стратегий организации (метод стратегического куба)	- проработка конспектов лекций и вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, основной и дополнительной литературы; - конспектирование материалов, работа со справочной литературой; - участие в НИР.

## 6.2. Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы

**Тема № 1: «Стратегический процесс и принятие стратегических решений. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений»**

**Цель** – подробное изучение содержания метода PESTplus-анализ.

**Задачи:** рассмотрение факторов, влияющих на состояние макросреды организации в среднесрочной и долгосрочной перспективе, и проведение анализа в соответствии с образующими их компонентами.

**Краткое содержание и рекомендации:**

*Политический фактор.* При анализе политики внимание должно концентрироваться на выяснении следующего: какие программы пытаются провести в жизнь различные партии; какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры; какая идеология определяет политику правительства, как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам страны, насколько стабильно правительство и насколько оно в состоянии проводить свою политику в жизнь; какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти и каковы их интересы; какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и правовых норм, регулирующих экономические процессы.

*Экономический фактор.* Анализ экономики предполагает оценку ряда показателей: величина валового национального продукта; темпы инфляции; уровень безработицы; производительность труда; нормы налогообложения; нормы накопления и т.п.

Кроме того, нужно обращать внимание на такие компоненты, как: общий уровень экономического развития; добываемые природные ресурсы; климат; тип и уровень развитости конкурентных отношений; величина заработной платы.

*Социальный фактор.* При анализе выясняется влияние таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми жизненные ценности; демографическая структура общества; рост населения; уровень образования, в том числе уровень образованности рабочей силы; мобильность людей и т.п.

*Технологический фактор.* При изучении технологического фактора рассматриваются возможные изменения в технологической сфере, способные отразиться на деятельности организации, создавая для организации как дополнительные возможности и преимущества, так и ограничения. Организация должна эффективно приспосабливаться к технологическим изменениям и использовать их для получения преимуществ на конкурентном рынке. Наиболее очевидным проявлением влияния технологических изменений на организацию является спрос на продукт и используемый для его производства технологический процесс.

*Правовой фактор.* При анализе правовой составляющей следует обращать внимание на следующие вопросы: степень правовой защищенности объектов права; динамизм и тенденции изменения правовой среды; уровень общественного контроля над деятельностью правовой системы; степень обязательности действия правовых норм; сфера действия правовых норм и существующие исключения из правил; степень неотвратимости санкций по отношению к организации, нарушившей нормы.

**Тема № 2: «Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ»**

**Цель** - изучение методов стратегического анализа микросреды организации (отраслевой уровень).

**Задачи:** углубленное изучение основных компонентов, подвергающихся анализу на отраслевом уровне.

**Краткое содержание и рекомендации:**

1) углубленное изучение основных компонентов, входящих в общий анализ отрасли;

2) углубленное изучение основных компонентов, входящих в анализ конечных потребителей;

3) углубленное изучение основных компонентов, входящих в анализ конкурентной ситуации и других значимых факторов;

4) специальные и универсальные техники, применяемые для анализа факторов микросреды организации.

Особое внимание следует обратить на связь факторов составляющей *Общий анализ отрасли* с техниками анализа макросреды.

Необходимо учесть, что при проведении *анализа конечных потребителей* должны использоваться данные, полученные при анализе макросреды (PESTplus анализ).

При *анализе конкурентной ситуации* используется известная модель пяти сил Майкла Портера. Кроме упомянутой модели Портера к анализу микросреды могут быть применены еще и модель цепочки создания ценности, концепция ключевых факторов успеха, то есть характеристик, которыми компания должна обладать для успешного ведения бизнеса в конкретной отрасли, а также различные методы оценки инвестиционной привлекательности. Поэтому при самостоятельной проработке данной темы необходимо сделать краткий конспект по модели Портера, цепочки создания ценностей и основным методам инвестиционной привлекательности бизнеса.

### **Тема № 3: «Анализ внутренней среды»**

**Цель** – изучение методов стратегического анализа внутренней среды организации.

**Задачи:** рассмотреть содержание основных компонентов внутренней среды организации.

**Краткое содержание и рекомендации:**

1. изучение содержания факторов, определяющих «Общее описание бизнеса»;

2. детальное рассмотрение составляющих компоненты «Ревизия процессов», протекающих в организации;

3. изучение факторов составляющей «Оценка текущей стратегии» и техник, применяемых при этом.

### **Тема № 4: «Анализ конкурентного преимущества»**

**Цель** – закрепление материала лекции по данной теме.

**Задачи:** Рассмотреть принципы и механизм управления конкурентоспособностью, методы изучения профиля конкурентных позиций

организации, характеристики типовых конкурентных стратегий и инновационные стратегии современных предприятий.

**Краткое содержание и рекомендации:**

1. Принципы управления конкурентоспособностью. Конкурентные преимущества.
2. Механизм управления конкурентоспособностью.
3. Метод перечня критериев.
4. Методы анализа «GAP». Метод «PDS».
5. Модель Мак-Кинси «7S». Модель «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси».
6. Модель ADL-LC. Матрица БКГ.
7. Запланированные и эмерджентные инновационные стратегии.
8. Классификация инновационных стратегий по объектам инноваций.
9. Имитационные стратегии инновационной деятельности.
10. Конкурентные инновационные стратегии. Методы реализации стратегии опережения.

**Тема № 5: «Стратегический портфельный анализ»**

**Цель** - изучение ключевых корпоративных стратегий и метода из выбора.

**Задачи:** Детально рассмотреть базовые стратегии роста корпорации, этапы выбора стратегии корпорации, метод выбора базовых стратегий организации (метод стратегического куба).

**Краткое содержание и рекомендации:**

1. Базовые стратегии роста корпорации.
2. Этапы выбора стратегии корпорации.
3. Метод выбора базовых стратегий организации (метод стратегического куба).

**Примерная тематика контрольной работы:**

- 1 Влияние факторов внешней среды на разработку корпоративной стратегии организации.
- 2 Оценка уровня конкурентоспособности организации на основе методов конкурентного анализа.
- 3 Оценка стратегического потенциала организации на основе его декомпозиции.
- 4 Комплексное исследование рынка как основа разработки маркетинговой стратегии.
- 5 Разработка конкурентной стратегии предприятия на основе анализа его сильных и слабых сторон.
- 6 Разработка конкурентной стратегии предприятия на основе анализа динамики издержек.

- 7 Применение портфельных моделей для анализа и выбора стратегии организации.
- 8 Современный стратегический анализ бизнес-единицы компании.
- 9 Анализ кадрового потенциала как основа стратегии компании.
- 10 Анализ текущей стратегии компании.
- 11 Анализ структуры управления организацией для решения стратегических задач.
- 12 Применение инструментов стратегического анализа для разработки стратегии предприятия.
- 13 Современный стратегический анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.
- 14 Подходы к определению источников конкурентных преимуществ организации.
- 15 Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе и их роль в разработке стратегии.
- 16 Определение ключевых компетенций компании.
- 17 Современный стратегический анализ диверсифицированной компании.
- 18 Методы портфельного анализа предприятия
- 19 Оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии.
- 20 Современный стратегический анализ потребителей организации.
- 21 Современный стратегический анализ конкурентов организации.
- 22 Роль информации и информационных технологий в стратегическом анализе.
- 23 Анализ организационной культуры как фактор реализации стратегии.
- 24 Современные методы анализа макросреды организации.
- 25 Анализ взаимосвязи основных функциональных стратегий организации.
- 26 Модель М.Портера в разработке стратегии.
- 27 Определение стратегических альтернатив на основе SWOT-анализа.
- 28 Современные методы исследования внутренней среды компании.
- 29 Конкурентная разведка как инструмент исследования конкурентной среды.

### **Критерии оценки контрольных работ**

Структура контрольной работы

Контрольная работа содержит следующие основные разделы:

1. Титульный лист
2. Введение. Здесь целесообразно обосновать актуальность, сформулировать проблему, цель, и задачи исследования.
3. Основная часть работы. Основная часть контрольной работы включает практическую часть. Основная часть излагается по компетенциям. Каждый элемент основной части (раздел, подраздел, пункт) должен представлять собой законченный фрагмент рассмотренной компетенции.

4. Выводы (заключение). В данном разделе работы студентом обосновывается возможность внедрения в практику предложений и мероприятий, разработанных по итогам анализа результатов исследования рассматриваемой проблемы, формулируются основные выводы и предложения. Выводы должны быть краткими. В итоге должны быть сформулированы практические и/или теоретические рекомендации по теме задания.

5. Список используемой литературы. Список использованной литературы составляется строго в алфавитном порядке в следующей последовательности: законы РФ и другие официальные материалы (указы, постановления, решения министерств и ведомств); печатные работы (книги, монографии, сборники); периодика; сайты Интернета, источники на иностранных языках рекомендуется приводить в конце списка. Список содержит современную литературу по теме.

#### *Оценка контрольных работ*

Студент обязан сдать контрольную работу преподавателю, который ведет в группе семинарские занятия. Сроки сдачи контрольных работ устанавливаются и утверждаются на кафедре.

#### **Установлены следующие критерии оценки контрольных работ**

Критерии	Максимально возможное число баллов
Правильность оформления контрольной работы (в работе должны быть правильно оформлены цитаты, список использованной литературы и т.д.)	1
Полнота раскрытия темы (подробно рассмотрены все аспекты темы)	3
Логичность составления плана, изложения основных вопросов	2
Самостоятельность при сборе и анализе информации (проверяется постранично)	2
Умение делать выводы и рекомендации	3
<b>ВСЕГО</b>	<b>10</b>

#### **Примерные вопросы промежуточного тестирования:**

Инструкция: В наборе тестовых заданий представлены тесты различных типов: закрытые, на соответствие, на правильную последовательность, таким образом, для выполнения заданий необходимо:

- выбрать правильный вариант из предложенных, либо выбрать наиболее полное определение. Ответов может быть как один, так и несколько;
- подобрать предложенным вариантам соответствие;
- расположить варианты в правильной последовательности.

#### **Закрытые тесты:**



1. Анализ факторов внутренней среды имеет особое значение в условиях
2. В акционерных обществах в выработке стратегии участвует(ют)
3. В процессе стратегического планирования главную роль играет
4. В состав управленческого обследования включаются
5. В состав управленческого обследования не включается
6. В условиях полной непредсказуемости изменений управление осуществляется на
7. В условиях стабильности управление осуществляется на основе
8. В чем различие стратегического управления и стратегического планирования?
9. Возможности диверсификации производства
10. Всегда ли стратегические планы обеспечивают сохранение уровня прибыли фирмы?
11. Главной проблемой региональной экономики в России является(ются)
12. Главными элементами стратегического поведения являются
13. Горизонт стратегического планирования фирмы
14. Двойное финансирование представляет собой
15. Диверсификация относится к
16. Для фирм, выпускающих товары массового потребительского спроса, характерна стратегия
17. Для фирм, ориентированных на нововведения, характерна(о)
18. Долгосрочное планирование - это
19. Достижимость цели означает
20. Зависимость стратегии от размеров фирмы
21. Задачи организации представляют собой
22. Кадры фирмы, финансы и маркетинг относятся к факторам
23. Какова продолжительность экономических реформ?
24. Конечным этапом процесса стратегического планирования является
25. Конкуренты, поставщики и потребители относятся к факторам
26. Концепция СЗХ была впервые реализована
27. Концепция СЗХ и СХЦ разработана
28. Концепция стратегического планирования на базе СХЦ была реализована впервые в
29. Концепция СХЦ разработана
30. Крайней формой стратегии сокращения является
31. Любая стратегия
32. Международные и природные факторы относятся к факторам
33. Миссия организации представляет собой
34. На стратегию сочетания ориентированы, главным образом, .....
35. Назначение диверсификации заключается в
36. Назначением диверсификации
37. Наиболее диверсифицированными являются
38. Необходимость осуществления экономических реформ вызвана

39. Нестабильность экономической ситуации в стране
40. Нижний уровень нестабильности факторов внешней среды соответствует
41. Основное требование к множественным целям заключается в
42. Основные стратегические альтернативы включают в себя
43. Основным методом выработки стратегии является
44. Основным методом преодоления сопротивления изменениям является
45. Основным методом стратегического планирования является
46. Основным условием эффективности стратегического планирования является
47. Основным учитываемым фактором при анализе рынка является
48. Основными требованиями для целей организации является
49. Особенность миссии малых организаций состоит в....

### **Открытые тесты:**

- 1)Какое место занимает планирование в управлении бизнесом?
- Самое важное, если вы умеете планировать, то остальное неважно
  - Необязательное, многие вполне могут обойтись и без него
  - Грамотное планирование – 30% успеха предприятия
  - Грамотное планирование- 50% успеха предприятия
- 2)Что является первоначальным пунктом при планировании дел?
- Отбросить все неважные дела и заняться только важными
  - Составить полный список дел, которые нужно решить
  - Распределить дела по степени важности
  - Дать задание секретарю или заместителю, чтобы те составили план дел
- 3)Что предпринимателю важно помнить при составлении плана?
- Необходимо быть оптимистом во всем
  - Необходимо составлять план учитывая долгосрочные перспективы
  - Необходимо пессимистично оценивать ситуацию, чтобы найти лучший выход
  - Необходимо быть уверенным, что выполнишь все дела в срок
- 4)Что нужно в первую очередь учитывать при открытии собственного предприятия?
- Инфляцию
  - Кредиторскую задолженность
  - Стратегию развития бизнеса
  - Тактику развития бизнеса
  - Арендную плату
  - Количество рабочей силы

5)Что должно являться своего рода стержнем воплощения мечты в реальность?

- Четко поставленная цель
- Финансовые возможности
- Сильное желание добиться чего-либо
- Отсутствие преград

6)С чего обязательно начинать реализацию поставленной цели?

- С устранения препятствий, мешающих этому
- С определения расстояния, отделяющего вас от цели – С создания финансовой базы
- С отменой всех остальных дел и всецелого поглощения только этой задачи

7)Что в первую очередь необходимо чувствовать и ощущать при проделывании

шагов к намеченной цели?

- Что шагов стало меньше
- Саму цель еще более четко, что вызовет большую мотивацию
- Финансовое равновесие
- Что поставленная цель не мешает другим делам

8)Какая основная роль бизнес- плана для предприятия?

- Это теоретическая формальность, без которой вполне можно обойтись
- В нем будет храниться вся информация о предприятии
- Если предприятие большое, то у него должен быть бизнес- план
- Это своего рода карта по развитию бизнеса

9)Какой самый эффективный способ сбора данных для бизнес - плана с точки зрения специалистов?

- Общение со знающими людьми
- Посещение аналогичной фирмы в качестве простого клиента
- Чтение литературы
- Купить готовый бизнес – план

10)На какие вопросы должен отвечать бизнес план? (отметьте несколько правильных ответов)

- Кто мои конкуренты?
- Какую прибыль обеспечит мое предприятие?
- Как будет необходимо возвращать кредит?
- Кто мои клиенты и где они располагаются?
- Что уникального в моей продукции?
- Почему реклама конкурентов лучше?

11) На какие три основных вопроса по сути отвечает бизнес-планирование? (отметьте несколько правильных ответов)

- Где мы находимся в настоящее время?
- Куда мы хотим двигаться?
- Каковы наши финансовые дела?
- Как мы собираемся достичь желаемого?
- Какова вероятность «прогореть»?
- Сколько времени нам потребуется на реализацию наших планов?

12) Каковы основные компоненты стратегического плана? (отметьте несколько правильных ответов)

- Миссия
- Начальный капитал
- Стратегия
- Подбор рабочей силы
- Цели

13) Что представляет собой основную причину существования организации, зафиксированную в письменном виде?

- Цели организации
- Стратегия организации
- Миссия организации
- Бизнес-план организации

14) Какие основные элементы должна включать в себя миссия организации? (отметьте несколько правильных ответов)

- Предпочтения потребителей
- Задачи фирмы с учетом ее базовых услуг или товаров, основных рынков и технологий
- Культура организации
- Персонал
- Внешнюю среду, определяющую философию деятельности

15) Как можно сформулировать основную цель любого бизнеса с точки зрения стратегического планирования?

- Получение прибыли
- Создание капитала
- Создание потребителя
- Получение экономических выгод

16) Что из себя представляет стратегия организации?

- Расширенное описание миссии организации
- Бизнес-план
- План реализации мечты предпринимателя
- Конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели

17)Как должны формулироваться цели организации?

- оптимистично
- с учетом потенциально-возможных вариантов
- конкретно, в измеряемых количественно показателях
- конкретно, в измеряемых качественно показателях
- в абстрактных и приблизительных показателях

18)Какие цели формулируются в первую очередь?

- краткосрочные, от которых в дальнейшем можно двигаться на уровни выше
- среднесрочные, являющиеся «золотой серединой», т.к. от них легко как опуститься на уровень ниже, так и подняться на уровень выше
- долгосрочные, как ориентир для других уровней

19)Отражается ли достижимость целей на качестве работы персонала организации?

- да, так как это мощный мотиватор к деятельности
- да, так как от этого может меняться отношение к ним руководства
- нет, данная характеристика целей не связана с эффективностью работы персонала
- нет, она отражается только на руководстве организации

20)Какие виды деятельности организации требуют установки для них целей?

- только те, что прописаны в бизнес-плане
- все виды деятельности, являющиеся важными для организации
- только те, которые напрямую ведут к реализации миссии
- все, которые назначит главный бухгалтер

21)Каковы основные характеристики целей организации? (отметьте несколько верных ответов)

- достижимость
- быстроедействие
- конкретность
- ориентация на время
- показательность
- финансовая независимость

22)Когда отпадает необходимость в стратегии?

- как только будет написан бизнес-план
- как только она полностью реализована
- как только предприятие открылось
- как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события

23)Каких ошибок вы должны избегать при составлении бизнес-плана (отметьте несколько правильных ответов)

- утверждений, что конкурентов нет
- краткости и внесения всего дополнительного в приложение
- размытых финансовых отчетов
- скрупулезно выверенных финансовых отчетов
- ошибок в выборе времени

24) На что в первую очередь захочет взглянуть инвестор (если вы нуждаетесь в таковом)?

- четко сформулированную миссию
- грамотно составленный бизнес-план
- четкую стратегию
- детализованные и приоритетно расписанные цели

## **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений и владений содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине».

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса по результатам выполнения следующих видов учебной работы обучающегося:

- ведение конспекта лекции/семинара и работа с ним;
- активное вовлечение в интерактивный процесс обучения и воспитания;
- ответы на вопросы на лекциях и семинарах;
- реферированный обзор основной и дополнительной литературы по теме;
- аналитический разбор научных публикаций по проблеме;
- блиц-опрос по теме;
- аудиторная и внеаудиторная самостоятельная работа;
- выступление с докладом, использованием возможности презентации основных теоретических и практических личных достижений по заданной теме задания.

Посредством изучения дисциплины «Теории и концепции современного менеджмента» формируется две компетенции, выводится средний балл, который является оценкой уровня освоения дисциплины в экзаменационной сессии.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета, выставяемого студенту при условии сформированности у него по каждой (ПКН-3, ПКН-6, ПКН-7, УК-1) компетенции как минимум порогового уровня. Шкала оценивания:

- пороговый уровень 3 (удовлетворительно) – 50-69 баллов.
- продвинутый уровень 4 (хорошо) – 70-85 баллов.
- высокий уровень 5 (отлично) – 86-100 баллов.

Агрегированное количество баллов определяется по формуле:

$$K = \Sigma (\Sigma \text{ ПКН-3} + \Sigma \text{ ПКН-6} + \Sigma \text{ ПКН-7} + \Sigma \text{ УК-1}) / 4$$

### Методика оценки уровня сформированности компетенций

<b>ПКН-3 - СПОСОБНОСТЬ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ОЦЕНКУ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ И ОТДЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ, РАЗРАБАТЫВАТЬ ДЛЯ ЭТОГО МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ И НЕОБХОДИМЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ С УЧЁТОМ ФАКТОРОВ РИСКА И В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ</b>		
<b>Индикаторы достижения компетенции</b>	<b>Результаты обучения (знания и умения), соотнесенные с компетенциями/индикаторами и достижения компетенции</b>	<b>Количество баллов</b>
1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности	<b>Знание:</b> показатели эффективности и результативности, используемые отечественными и зарубежными исследователями, для решения задач профессиональной деятельности	<b>10</b>
	<b>Умение:</b> диагностировать причины и последствия нестандартных ситуаций в деятельности организации, разрабатывать стратегию и тактику антикризисного управления нестандартными ситуациями	<b>10</b>
2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.	<b>Знание:</b> правила формирования показателей для оценки разных сторон деятельности фирмы и отбора ключевых показателей результативности и эффективности.	<b>10</b>
	<b>Умение:</b> осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбор и анализ данных, необходимых для проведения конкретных экономических расчетов.	<b>10</b>
3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.	<b>Знание:</b> перечень аналитических материалов, необходимых для проведения оценки мероприятий в области экономической политики; рекомендации по порядку заполнения аналитических материалов: отчетов, информационных обзоров в соответствии с нормативно-законодательными актами	<b>10</b>
	<b>Умение:</b> самостоятельно осуществлять постановку задач количественного анализа экономических процессов, и оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности	<b>10</b>

4. Реализует способность принятия к реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.	<b>Знание:</b> технологии анализа, использования перечня источников информации для проведения экономических расчетов; технологии обработки массивов экономических данных в соответствии с поставленной задачей	<b>10</b>
	<b>Умение:</b> систематизировать выбранную совокупность источников информации для проведения экономических расчетов; обрабатывать массивы экономических данных в соответствии с поставленной задачей	<b>10</b>
5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.	<b>Знание:</b> основные нормативные и методические документы в области управления проектами, методы оценки эффективности разрабатываемых проектов и подходы к оценке проектных рисков.	<b>10</b>
	<b>Умение:</b> самостоятельно осуществлять постановку задач количественного анализа экономических процессов, и оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности	<b>10</b>
<b>ПКН-6 СПОСОБНОСТЬ УПРАВЛЯТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ, РАЗРАБАТЫВАТЬ НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ИМ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИЙ</b>		
<b>Индикаторы достижения компетенции</b>	<b>Результаты обучения (знания и умения), соотнесенные с компетенциями/индикаторами и достижения компетенции</b>	<b>Количество баллов</b>
1. Организует реализацию проектов стратегических изменений.	<b>Знание:</b> концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д. Аакера, Г. Минцберга;	<b>10</b>
	<b>Умение:</b> формировать стратегическую оценку и проводить анализ прогнозных сценариев для будущего компании, во взаимосвязи со стратегиями, приоритетами и целями.	<b>15</b>
2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.	<b>Знание:</b> системы сбалансированных показателей; принципы построения системы сбалансированных показателей;	<b>10</b>
	<b>Умение:</b> применять систему сбалансированных показателей и разрабатывать ключевые показатели эффективности деятельности организации	<b>15</b>
3. Использует навыки работы по преодолению сопротивления	<b>Знание:</b> теоретические основы формирования программы организационных изменений	<b>10</b>



изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.	<b>Умение:</b> принимать решения по реализации программы по преодолению сопротивлений изменениям	<b>15</b>
4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.	<b>Знание:</b> технологии анализа обработки массивов экономических данных, использования перечня источников информации для проведения экономических расчетов;	<b>10</b>
	<b>Умение:</b> подготовить пакет документов для участия в программах развития бизнеса; для принятия обоснованных стратегических решений, реализуя новые рыночные возможности.	<b>15</b>
<b>ПКН-7 СПОСОБНОСТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО ПРИНИМАТЬ ОБОСНОВАННЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ, ОЦЕНИВАТЬ ИХ ОПЕРАЦИОННУЮ И ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, И СОЦИАЛЬНУЮ ЗНАЧИМОСТЬ, ОБЕСПЕЧИВАТЬ ИХ РЕАЛИЗАЦИЮ</b>		
<b>Индикаторы достижения компетенции</b>	<b>Результаты обучения (знания и умения), соотнесенные с компетенциями/индикаторами и достижения компетенции</b>	<b>Количество баллов</b>
1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.	<b>Знание:</b> теоретические основы формирования программы организационных изменений	<b>10</b>
	<b>Умение:</b> принимать решения по реализации программы организационных изменений	<b>15</b>
2. Анализирует качество управления организацией.	<b>Знание:</b> общие законы управления, которые влияют на качество принятия управленческих решений и правильное их использование в конкретных ситуациях разработки и реализации стратегий развития бизнеса.	<b>10</b>
	<b>Умение:</b> эффективно осуществлять процесс принятия организационно-управленческих решений при разработке, внедрении и реализации стратегий развития бизнеса	<b>15</b>
3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.	<b>Знание:</b> теоретические основы и методологию разработки и принятия организационно-управленческих решений при разработке, внедрении и реализации стратегий развития бизнеса	<b>10</b>
	<b>Умение:</b> разрабатывать управленческие решения в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	<b>15</b>

4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений	<b>Знание:</b> методы разработки, принятия, обоснования и реализации управленческого решения.	<b>10</b>
	<b>Умение:</b> использовать адекватные бизнес-среде технологии принятия организационно-управленческих решений.	<b>15</b>
<b>УК-1 СПОСОБНОСТЬ К АБСТРАКТНОМУ МЫШЛЕНИЮ, КРИТИЧЕСКОМУ АНАЛИЗУ ПРОБЛЕМНЫХ СИТУАЦИЙ НА ОСНОВЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА, ВЫРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ДЕЙСТВИЙ</b>		
<b>Индикаторы достижения компетенции</b>	<b>Результаты обучения (знания и умения), соотнесенные с компетенциями/индикаторами и достижениями компетенции</b>	<b>Количество баллов</b>
1.Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности.	<b>Знание:</b> методы анализа и синтеза информации	<b>15</b>
	<b>Умение:</b> абстрактно мыслить; анализировать и обобщать полученную в ходе исследования информацию	<b>20</b>
2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций.	<b>Знание:</b> методов анализа проблемной ситуации как системы,	<b>15</b>
	<b>Умение:</b> выявлять составляющие проблемы и связи между ними	<b>20</b>
3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода	<b>Знание:</b> системного и междисциплинарного подхода к разработке и содержательной аргументации стратегии решения проблемной ситуации	<b>15</b>
	<b>Умение:</b> строит сценарии реализации стратегии, определяя возможные риски и предлагая пути их устранения	<b>15</b>

### **Примерный перечень вопросов к экзамену:**

- 1) Сущность и содержание стратегического видения организации.
- 2) Миссия организации: сущность, факторы, влияющие на ее формирование и схема разработки.
- 3) Стратегические цели: сущность, факторы, определяющие цели, требования к целям и схема разработки.

- 4) Понятие «стратегический анализ», необходимость и этапы его проведения.
- 5) Понятие «стратегия». Два полярных подхода к разработке стратегии. Активная и реактивная составляющие стратегии.
- 6) Процесс разработки и внедрения стратегии.
- 7) PEST-анализ и PESTplus-анализ как основные методы (техники) анализа макросреды организации: политический и экономический факторы.
- 8) PEST-анализ и PESTplus-анализ как основные методы (техники) анализа макросреды организации: технологический и социальный факторы.
- 9) PEST-анализ и PESTplus-анализ как основные методы (техники) анализа макросреды организации: правовой и экологический факторы.
- 10) PEST-анализ и PESTplus-анализ как основные методы (техники) анализа макросреды организации: демографический, физический и культурный факторы.
- 11) Основные составляющие анализа микросреды организации. Факторы составляющей «Общий анализ отрасли».
- 12) Специальные и универсальные техники, применяемые для анализа составляющей «Общий анализ отрасли».
- 13) Маркетинговые исследования как универсальная техника при проведении общего анализа отрасли.
- 14) Факторы составляющей «Анализ конечных потребителей». Техники, применяемые для анализа данной составляющей.
- 15) Факторы составляющей «Анализ конкурентной ситуации». Техники, применяемые для анализа данной составляющей.
- 16) Факторы составляющей «Анализ прочих значимых факторов». Техники, применяемые для анализа данной составляющей.
- 17) Составляющие анализа внутренней среды организации. Факторы составляющей «Общее описание бизнеса».
- 18) Техники, применяемые для анализа составляющей «Общее описание бизнеса». Вертикальная и горизонтальная интеграция.
- 19) Цепочка создания ценности. Основные и вспомогательные процессы (по М. Портеру).
- 20) Факторы составляющей «Оценка текущей стратегии». Техники, применяемые для анализа данной составляющей.
- 21) Конкурентоспособность и конкуренция. Пять конкурентных сил (по М. Портеру).
- 22) Принципы управления конкурентоспособностью. Конкурентные преимущества.
- 23) Механизм управления конкурентоспособностью.
- 24) Профиль конкурентной позиции организации. Метод перечня критериев.
- 25) Профиль конкурентной позиции организации. Методы анализа «GAP». Метод «PDS».
- 26) Профиль конкурентной позиции организации. Модель Мак-Кинси «7S». Модель «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси».

- 27) Профиль конкурентной позиции организации. Модель ADL-LC. Матрица БКГ.
- 28) Стратегический SWOT-анализ: сущность и содержание. Составляющие «Сильных и слабых сторон».
- 29) Стратегический SWOT-анализ: сущность и содержание. Составляющие «Возможности и угрозы внешней среды».
- 30) Стратегические направления конкуренции.
- 31) Характеристика типовых конкурентных стратегий.
- 32) Запланированные и эмерджентные инновационные стратегии.
- 33) Классификация инновационных стратегий по объектам инноваций.
- 34) Имитационные стратегии инновационной деятельности.
- 35) Конкурентные инновационные стратегии. Методы реализации стратегии опережения.
- 36) Сущность и принципы стратегического управления организацией (корпорацией). Взаимосвязь понятий «стратегия», «стратегическое планирование» и «стратегическое управление».
- 37) Управление портфельной стратегией организации (корпорации).
- 38) Управление деловой и функциональной стратегиями.
- 39) Этапы выбора стратегии корпорации (блок-схема алгоритма выбора).
- 40) Метод выбора базовых стратегий организации (метод стратегического куба).
- 41) Сущность процесса стратегического планирования.
- 42) Приемы формального стратегического планирования.
- 43) Метод сценарного планирования как инструмент формального стратегического планирования.
- 44) Основные объекты управления стратегическими изменениями.
- 45) Схема управления изменениями.
- 46) Сопротивление изменениям в организациях.
- 47) Подходы для преодоления сопротивления изменениям.
- 48) Содержание программы управления стратегическими изменениями.

### Примеры практико-ориентированных (ситуационных) заданий

<b>ПКН-3 - СПОСОБНОСТЬ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ОЦЕНКУ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ И ОТДЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ, РАЗРАБАТЫВАТЬ ДЛЯ ЭТОГО МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ И НЕОБХОДИМЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ С УЧЁТОМ ФАКТОРОВ РИСКА И В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ</b>	
<b>1 Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности</b>	
<b>Знание:</b> показатели	<b>Задание:</b> выберите и впишите правильный ответ: 1. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических

эффективности и результативности, используемые отечественными и зарубежными исследователями, для решения задач профессиональной деятельности	задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей: а) функциональная стратегия б) бизнес-стратегия в) корпоративная стратегия г) стратегия 2. Тип конкурентного ____ (применительно к выделению общих стратегий конкуренции) заключается в низких издержках или дифференциации (продукта)																												
<b>Умение:</b> диагностировать причины и последствия нестандартных ситуаций в деятельности организации, разрабатывать стратегию и тактику антикризисного управления нестандартными ситуациями	<b>Задание:</b> Используя разные методы экономического анализа (сравнение, графический, табличный и др.), проанализировать выполнение плана и определить задачи на будущий период. Данные по производству овощей открытой почвы, т <table><tr><td>Вид овощей</td><td>Бизнес-план на 6 мес.</td><td>План на 3 мес.</td><td>Фактически получено за 3 мес.</td></tr><tr><td>1.Капуста (ранняя)</td><td>330</td><td>185</td><td>190</td></tr><tr><td>2.Капуста (поздняя)</td><td>465</td><td>266</td><td>275</td></tr><tr><td>3.Огурцы</td><td>267</td><td>157</td><td>136</td></tr><tr><td>4.Томаты</td><td>386</td><td>210</td><td>195</td></tr><tr><td>5.Морковь</td><td>440</td><td>235</td><td>216</td></tr><tr><td>6.Лук</td><td>490</td><td>242</td><td>253</td></tr></table>	Вид овощей	Бизнес-план на 6 мес.	План на 3 мес.	Фактически получено за 3 мес.	1.Капуста (ранняя)	330	185	190	2.Капуста (поздняя)	465	266	275	3.Огурцы	267	157	136	4.Томаты	386	210	195	5.Морковь	440	235	216	6.Лук	490	242	253
Вид овощей	Бизнес-план на 6 мес.	План на 3 мес.	Фактически получено за 3 мес.																										
1.Капуста (ранняя)	330	185	190																										
2.Капуста (поздняя)	465	266	275																										
3.Огурцы	267	157	136																										
4.Томаты	386	210	195																										
5.Морковь	440	235	216																										
6.Лук	490	242	253																										
<b>2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.</b>																													
<b>Знание:</b> правила формирования показателей для оценки разных сторон деятельности фирмы и отбора ключевых показателей результативности и эффективности.	<b>Задание: выберите правильный ответ</b> 1. Верны ли определения? а) Если руководство фирмы не знает ее сильных и слабых сторон, то оно в состоянии разработать стратегию, соответствующую положению фирмы б) После выявления конкретного перечня сильных и слабых сторон фирмы, а также угроз и возможностей, необходимо установить связи между ними  2. Основными компонентами среды ближайшего окружения являются: а) потребители, б) рабочая сила, в) темпы инфляции, г) поставщики																												
<b>Умение:</b> осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбор и анализ данных, необходимых для проведения конкретных экономических расчетов.	<b>Задание:</b> Используя различные методы экономического анализа (сравнения, графический, табличный и др.), проведите анализ обоснованности плана на будущий год в целом по предприятию и в разрезе отделений, покажите изменения удельного веса продукции по отделениям. Таблица 1. Валовой объем мяса птицы (кг) п/ф «Южная». <table><tr><td rowspan="2">Отделение</td><td colspan="3">Прошлые годы</td><td rowspan="2">План на будущий год</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr><tr><td>1</td><td>2411</td><td>2427</td><td>2446</td><td>2430</td></tr><tr><td>2</td><td>1995</td><td>1990</td><td>2007</td><td>2000</td></tr><tr><td>3</td><td>1370</td><td>1360</td><td>1320</td><td>1350</td></tr></table>	Отделение	Прошлые годы			План на будущий год	1	2	3	1	2411	2427	2446	2430	2	1995	1990	2007	2000	3	1370	1360	1320	1350					
Отделение	Прошлые годы			План на будущий год																									
	1	2	3																										
1	2411	2427	2446	2430																									
2	1995	1990	2007	2000																									
3	1370	1360	1320	1350																									
<b>3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.</b>																													
<b>Знание:</b> перечень аналитических материалов.	<b>Задание: выберите правильные ответы:</b> 1. Факторы технологической внешней среды включают: а) изменяющиеся ценности.																												

необходимых для проведения оценки мероприятий в области экономической политики; рекомендации по порядку заполнения аналитических материалов: отчетов, информационных обзоров в соответствии с нормативно-законодательными актами	<p>б) изменения в технологии производства, в) изменения в конструкционных материалах, г) изменения в средствах связи</p> <p>2. В соответствии с матрицей И.Ансоффа стратегическими направлениями развития предприятий являются стратегии:</p> <p>а) проникновения на рынок; б) дифференциации, в) поиска новых рынков; г) создания новой продукции</p> <p>3. Основными видами деятельности предприятия в «цепочке ценностей» являются:</p> <p>а) Поступление материалов б) Развитие технологии в) Рабочие операции г) Инфраструктура компании д) Маркетинг и продажи е) Товародвижение</p>
<b>Умение:</b> самостоятельно осуществлять постановку задач количественного анализа экономических процессов, и оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности	<p><i>Задание: решить кейс</i></p> <p>Опытный менеджер назначен заместителем по экономике генерального директора крупной компании нефтегазового комплекса, специализирующейся на бурении скважин. Компания на протяжении длительного периода не выполняет установленные показатели по прибыли в подрядном бурении (в предыдущем году убытки от сдачи объектов составили 3 млн руб. при плане прибыли 18 млн руб.). Как результат систематический недостаток оборотных средств, критическое финансовое состояние и т. п. Однако в предыдущем году компания перевыполнила план по прибыли в своем промышленном секторе (по факту 9 млн руб.), в том числе по прибыли от услуг: — грузового и специального транспорта — 4,36 млн руб., — ремонтного предприятия и трубо-инструментальной базы — 1,09 млн руб. Необходимо разработать и упорядочить комплексные мероприятия по повышению эффективности производства в компании в целом.</p>
<b>4. Реализует способность принятия к реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.</b>	
<b>Знание:</b> технологии анализа, использования перечня источников информации для проведения экономических расчетов; технологии обработки массивов экономических данных в соответствии с поставленной задачей	<p><i>Задание: выберите правильный ответ</i></p> <p>1. К числу характеристик отраслевой привлекательности при проведении стратегического анализа относится:</p> <p>а) нестабильность конкуренции в отрасли б) нестабильность спроса в) потенциальный размер рынка</p> <p>2. Стремление компании к уникальности в каком-либо отношении, важном для клиентов, является:</p> <p>а) дифференциацией б) дезинтегрированием в) дифференциальностью</p> <p>3. Ресурсы и организационные характеристики становятся сильными сторонами, если они представляют собой ... и даже лидерства в отрасли:</p> <p>а) управленческий потенциал б) технологический потенциал в) потенциал конкурентного преимущества</p>

<b>Умение:</b> систематизировать выбранную совокупность источников информации для проведения экономических расчетов; обрабатывать массивы экономических данных в соответствии с поставленной задачей	<b>Задание:</b> Рассчитайте коэффициент обновления основных производственных фондов (Коф), если ОПФ на конец года имели стоимость 1800 млн. руб., вновь поступившие фонды составили 450 млн. руб.																	
<b>5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.</b>																		
<b>Знание:</b> основные нормативные и методические документы в области управления проектами, методы оценки эффективности разрабатываемых проектов и подходы к оценке проектных рисков.	<b>Задание:</b> выберите правильный ответ 1. Какие факторы необходимо учитывать в процессе принятия решения о реализации инвестиционного проекта? а) Инфляцию и политическую ситуацию в стране б) Инфляцию, уровень безработицы и альтернативные варианты инвестирования с) Инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования  2. Два инструмента, содействующих менеджеру проекта в организации команды, способной работать в соответствии с целями и задачи проекта – это структурная схема организации и.... а) Укрупненный график б) Матрица ответственности с) Должностная инструкция																	
<b>Умение:</b> самостоятельно осуществлять постановку задач количественного анализа экономических процессов, и оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности	<b>Задание:</b> Используя различные методы экономического анализа (сравнения, графический, табличный и др.), проанализировать уровень использования ресурсов КСП, при плановом объеме производства зерновых – 179800 ц, и фактическом урожае - 162000 ц. Таблица 1. Использование ресурсов в зерновом производстве. <table><tr><th rowspan="2">Вид материальных ресурсов</th><th colspan="2">Расход ресурсов</th></tr><tr><th>По норме</th><th>Фактический</th></tr><tr><td>Семена, ц</td><td>5720</td><td>5860</td></tr><tr><td>Минеральные удобрения, т</td><td>590</td><td>460</td></tr><tr><td>Нефтепродукты, т</td><td>280</td><td>257</td></tr><tr><td>Электроэнергия, квт/ч</td><td>4290</td><td>4413</td></tr></table>	Вид материальных ресурсов	Расход ресурсов		По норме	Фактический	Семена, ц	5720	5860	Минеральные удобрения, т	590	460	Нефтепродукты, т	280	257	Электроэнергия, квт/ч	4290	4413
Вид материальных ресурсов	Расход ресурсов																	
	По норме	Фактический																
Семена, ц	5720	5860																
Минеральные удобрения, т	590	460																
Нефтепродукты, т	280	257																
Электроэнергия, квт/ч	4290	4413																
<b>ПКН-6 СПОСОБНОСТЬ УПРАВЛЯТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ, РАЗРАБАТЫВАТЬ НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ИМ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИЙ</b>																		
<b>а) Организует реализацию проектов стратегических изменений</b>																		
<b>Знание:</b> концепции стратегического	<b>Задание:</b> выберите правильный ответ 1. В теории мотивации Портера - Лоулера используются пять переменных, среди которых...																	

позиционирования компании М. Портера, Д Аакера, Г. Минцберга;	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Мечты сотрудников</li> <li>b) Затраченные усилия</li> <li>c) Степень интенсивности труда</li> <li>d) Цели руководства</li> </ul> <p>2. К элементам модели М.Портера относят:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Сила государственного регулирования</li> <li>b) Товары – заменители</li> <li>c) Сила менеджмента компании</li> <li>d) Сила потребителей в торговле</li> </ul>
<b>Умение:</b> формировать стратегическую оценку и проводить анализ прогнозных сценариев для будущего компании, во взаимосвязи со стратегиями, приоритетами и целями.	<i>Задание :</i> Вы предоставили кредит в 1000 дол. на год, рассчитывая получить реально 7,5% годовых и ожидая, что темп инфляции составит 60%. Однако в действительности темп инфляции составил 70%. Какой реальный доход вы получили? Каковы ваши неявные потери?
<b>2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.</b>	
<b>Знание:</b> системы сбалансированных показателей; принципы построения системы сбалансированных показателей;	<i>Задание: выберите правильный ответ</i> <p>1. Что является основой анализа показателей, получаемых в ходе исполнения стратегии?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) миссия</li> <li>b) стратегическая карта</li> <li>c) видение</li> <li>d) ценность</li> </ul> <p>2. С какой составляющей СПП начинается анализ причинно-следственных связей стратегической карты?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) составляющая внутренних бизнес-процессов</li> <li>b) финансовая составляющая</li> <li>c) клиентская составляющая</li> <li>d) составляющая обучения и развития персонала</li> </ul> <p>3. Что стало первопричиной появления сбалансированной системы показателей?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) необходимость методов оценки эффективности организации, учитывающих финансовые и нефинансовые показатели в комплексе.</li> <li>b) необходимость методов оценки эффективности организации, основанных на финансовых показателях</li> <li>c) необходимость оценки эффективности организации, основанной на показателях качества продуктов и услуг</li> <li>d) необходимость исключения финансовых показателей из оценки эффективности организации.</li> </ul>
<b>Умение:</b> применять систему сбалансированных показателей и разрабатывать ключевые показатели	<i>Задание: выберите правильные ответы</i> <p>Согласно теории менеджмента для непосредственной оценки экономической эффективности управления организацией используются следующие показатели...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Коэффициент использования оборудования</li> <li>b) Коэффициент текучести кадров</li> <li>c) Отношение управленческих затрат к доходу от реализации продукции</li> </ul>



эффективности деятельности организации	d) Отношение прибыли от реализации продукции к управленческим затратам
<b>3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям</b>	
<b>Знание:</b> теоретические основы формирования программы организационных изменений	<p><i>Задание: выберите правильные ответы</i></p> <p>1. Назовите цель изменений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) сократить персонал</li> <li>b) устранить недостатки во внутренней среде организации</li> <li>c) изменить выпускаемые продукты и структуру</li> <li>d) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды</li> </ul> <p>2. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:</p> <p>низкий профессионализм персонала</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) внешние и внутренние</li> <li>b) внешние, внутренние, психологические</li> <li>c) логические, социологические, психологические</li> </ul> <p>3. Основные уровни организационных изменений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) индивидуальный, групповой, системный</li> <li>b) внешний и внутренний</li> <li>c) логический, социологический, психологический</li> <li>d) закрытый и открытый</li> </ul>
<b>Умение:</b> принимать решения по реализации программы по преодолению сопротивлений изменениям	<p><i>Задание:</i> В ОАО «ИПП «ВНИИТрансгаз» запускали систему управления проектами, что вызвало сопротивление со стороны менеджеров проектов. Им предстояло собирать информацию о ходе проекта, а это трудоемкий процесс. При этом деятельность менеджеров становилась прозрачной. Имея подробные отчеты, генеральный директор мог увидеть все просчеты и нарушения менеджеров, которые привели к провалу. Чтобы заинтересовать менеджеров проектов, члены правления приняли важнейшее решение: отдали в распоряжение команды проекта бюджет работ. Это стимулировало менеджеров. В их интересах стало подавать достоверные отчеты, поскольку они начали считать свои деньги.</p> <p>Почему менеджеры проектов приняли изменения?</p>
<b>4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.</b>	
<b>Знание:</b> технологии анализа обработки массивов экономических данных, использования перечня источников информации для проведения экономических расчетов;	<p><i>Задание: выберите правильный ответ</i></p> <p>1. Каким термином обозначается возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) синергия</li> <li>b) эмерджентность</li> <li>c) симбиоз</li> <li>d) симметрия</li> </ul> <p>2. Как называется показатель, который может быть измерен как % сотрудников, которым доступна необходимая информация в интерактивном режиме?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) коэффициент стратегической информированности</li> <li>b) коэффициент стратегической компетенции</li> <li>c) коэффициент информационного бизнес-процесса</li> <li>d) коэффициент функциональной информированности</li> </ul>
<b>Умение:</b> подготовить пакет документов для	<p><i>Задание: решить кейс</i></p> <p>Ашот Валерьевич решил создать свой бизнес. Он хотел создать организацию по производству контрольных браслетов для баров, ресторанов, клубов и т.д.</p>

участия в программах развития бизнеса; для принятия обоснованных стратегических решений, реализуя новые рыночные возможности.	До него на рынке этого города никто этим не занимался, приходилось все заказывать из Москвы. Он был слабо знаком со стратегическим планированием и решил не заморачиваться по этому поводу. Его бизнес занял свою нишу и существовал 4 года, за это время Ашот Валерьевич диверсифицировал деятельность своего бизнеса (не меняя основного профиля) и создал множество магазинов по всему городу. В это же время Клавдия Семеновна также решила создать свой бизнес. Основной профиль создаваемого бизнеса был абсолютно такой же, как и у Ашота Валерьевича, но, в отличие от него она была экономистом и к стратегическому планированию отнеслась с гораздо большей серьезностью и ответственностью. Четко сформулировала миссию, составила грамотный бизнес- план. Основная цель звучала так: «Стать основным производителем контрольных браслетов на рынке города». Спустя год ее фирма закрылась, организовала она все гораздо тщательнее Ашота Валерьевича, но почему же его бизнес существует до сих пор, а она была вынуждена уйти с рынка?			
<b>ПКН-7 СПОСОБНОСТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО ПРИНИМАТЬ ОБОСНОВАННЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ, ОЦЕНИВАТЬ ИХ ОПЕРАЦИОННУЮ И ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, И СОЦИАЛЬНУЮ ЗНАЧИМОСТЬ, ОБЕСПЕЧИВАТЬ ИХ РЕАЛИЗАЦИЮ</b>				
<b>1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений</b>				
<b>Знание:</b> теоретические основы формирования программы организационных изменений	<i>Задание: выберите правильный ответ</i> Комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития: а) стратегическое планирование б) стратегия в) стратегический менеджмент г) стратегическое управление			
<b>Умение:</b> принимать решения по реализации программы организационных изменений	<i>Задание:</i> Реальный ВВП страны составляет 2000 млрд дол., а денежная масса в обращении — 100 млрд дол. Правительство увеличивает денежную массу до 300 млрд. дол. Определите величину реального ВВП: а) если уровень цен и скорость обращения денег постоянны; б) если уровень цен увеличится вдвое, а скорость обращения денег — в 1,5 раза. Найти коэффициент монетизации и скорость оборота денег в экономике в каждом случае			
<b>2. Анализирует качество управления организацией.</b>				
<b>Знание:</b> общие законы управления, которые влияют на качество принятия управленческих решений и правильное их использование в конкретных ситуациях разработки и	<i>Задание:</i> Определите влияние факторов на прирост объема товарной продукции способом цепной подстановки по следующей модели : ТП=ЧР*ГВ			
	Показатели	Условные обозначения	Базовый период	Отчетный период
	Товарная продукция, тыс.руб.	ТП	82320	103110
	Среднегодовая численность рабочих, чел.	ЧР	800	982
	Среднегодовая выработка, тыс.руб.	ГВ	102,9	105

реализации стратегий развития бизнеса.																												
<b>Умение:</b> эффективно осуществлять процесс принятия организационно-управленческих решений при разработке, внедрении и реализации стратегий развития бизнеса	<i>Задание:</i> Рассчитайте коэффициент роста основных производственных фондов предприятия (ОПФ), если их стоимость на конец года = 2200 млн. руб., на начало года = 1500 млн. руб.																											
<b>3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.</b>																												
<b>Знание:</b> теоретические основы и методологию разработки и принятия организационно-управленческих решений при разработке, внедрении и реализации стратегий развития бизнеса	<i>Задание: выберите правильный ответ</i> 1. Целью какого компонента организационного капитала является согласование целей и намерений каждого сотрудника, команды, подразделения со стратегическими целями организации? а) соответствие б) культура с) работа в команде д) лидерство  2. Источник формирования конкурентного преимущества организации: а) потенциал б) сцена в) целевые установки г) миссия																											
<b>Умение:</b> разрабатывать управленческие решения в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	Выполнить диагностику рентабельности производственно-хозяйственной деятельности предприятия по данным таблицы: <table><tr><td>Показатели, тыс. ден. ед.</td><td>На начало года</td><td>На конец года</td></tr><tr><td>1. Чистая прибыль</td><td>96</td><td>111</td></tr><tr><td>2. Прибыль от обычной деятельности до налогообложения</td><td>121</td><td>129</td></tr><tr><td>3. Прибыль от операционной деятельности</td><td>114</td><td>138</td></tr><tr><td>4. Валовая прибыль</td><td>150</td><td>168</td></tr><tr><td>5. Себестоимость реализованной продукции</td><td>306</td><td>312</td></tr><tr><td>6. Чистая выручка от реализации продукции</td><td>465</td><td>480</td></tr><tr><td>7. Валюта баланса</td><td>450</td><td>435</td></tr><tr><td>8. Собственный капитал</td><td>300</td><td>312</td></tr></table>	Показатели, тыс. ден. ед.	На начало года	На конец года	1. Чистая прибыль	96	111	2. Прибыль от обычной деятельности до налогообложения	121	129	3. Прибыль от операционной деятельности	114	138	4. Валовая прибыль	150	168	5. Себестоимость реализованной продукции	306	312	6. Чистая выручка от реализации продукции	465	480	7. Валюта баланса	450	435	8. Собственный капитал	300	312
Показатели, тыс. ден. ед.	На начало года	На конец года																										
1. Чистая прибыль	96	111																										
2. Прибыль от обычной деятельности до налогообложения	121	129																										
3. Прибыль от операционной деятельности	114	138																										
4. Валовая прибыль	150	168																										
5. Себестоимость реализованной продукции	306	312																										
6. Чистая выручка от реализации продукции	465	480																										
7. Валюта баланса	450	435																										
8. Собственный капитал	300	312																										
<b>4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений</b>																												
<b>Знание:</b> методы разработки, принятия, обоснования и реализации управленческого	<i>Задание:</i> Выполнить диагностику производственно-хозяйственной деятельности предприятия после внедрения системы маркетингу и логистики. Расходы на создание этой системы составили 1200 тыс. ден. ед. Благодаря этому рынок продаж предприятия увеличился на 18%. Базовый уровень продаж составил 45 млн. ден. ед. Себестоимость реализованной продукции – 39 млн. ден. ед. За счет увеличения объемов продажи																											

решения.	себестоимость единицы продукции снизилась на 3,5%. Необходимо обосновать целесообразность внедрения системы маркетинга и логистики на предприятии.				
<b>Умение:</b> использовать адекватные бизнес-среде технологии принятия организационно-управленческих решений.	<i>Задание:</i> Провести факторный анализ валовой прибыли предприятия от реализации одного вида продукции. Проанализировать рентабельность продукции. (15 баллов) <i>Исходные данные:</i>				
	Показатели	План	Факт		
	Объем реализации продукции, шт.	20000	160000		
	Цена реализации, ден. ед.	170	200		
	Себестоимость продукции, ден. ед.	140	150		
<b>УК-1 СПОСОБНОСТЬ К АБСТРАКТНОМУ МЫШЛЕНИЮ, КРИТИЧЕСКОМУ АНАЛИЗУ ПРОБЛЕМНЫХ СИТУАЦИЙ НА ОСНОВЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА, ВЫРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ДЕЙСТВИЙ</b>					
<b>1.Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности.</b>					
<b>Знание:</b> методы анализа и синтеза информации	<i>Задание: выберите правильный ответ</i> 1. Анализ перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции а) стратегическое планирование б) среднесрочное планирование в) долгосрочное планирование г) другой ответ  2. Будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста а) стратегическое планирование б) среднесрочное планирование в) долгосрочное планирование				
	<i>Задание:</i> Проанализировать состояние товарных запасов предприятия. Для этого: рассчитать темпы роста товарооборота и товарных запасов, коэффициент соотношения темпов роста этих показателей; рассчитать время оборота этих запасов; проанализировать влияние факторов на динамику средних запасов; проанализировать влияние факторов на динамику оборачиваемости запасов. Какие факторы ускоряют время обращения запасов? Какая дополнительная информация необходима для проведения более детального анализа?				
<b>Умение:</b> абстрактно мыслить; анализировать и обобщать полученную в ходе исследования информацию	Показатели	1 квартал	2 квартал	Отклонение от предыдущего квартала	Темпы роста
	Товарооборот, тыс. ден. ед.	4075	4638		
	продовольственные товары	2677	2954		
	непродовольственные товары	1398	1684		
	Средние товарные запасы, тыс. ден. ед.	1178	1080		
	продовольственные товары	353	356		

	непродовольственные товары	825	724																	
<b>2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций.</b>																				
<b>Знание:</b> методов анализа проблемной ситуации как системы,	<i>Задание: выберите правильный ответ</i> 1. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития: а) стратегическое планирование б) стратегия в) СВOT – анализ г) стратегическое управление  2. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды : а) стратегическое планирование б) стратегия в) СВOT – анализ г) стратегическое управление																			
<b>Умение:</b> выявлять составляющие проблемы и связи между ними	<i>Задание: Имеются следующие данные по двум отраслям, млн. руб.:</i> <table><tr><td>Отрасл и</td><td>Выпуск продукции в сопоставим ых ценах (базисный период)</td><td>Выпуск продукции в сопоставим ых ценах (отчетный период)</td><td>Среднегодовая стоимость основных производственн ых фондов (базисный период)</td><td>Среднегодовая стоимость основных производственн ых фондов (отчетный период)</td></tr><tr><td>1</td><td>2000</td><td>2700</td><td>2400</td><td>4500</td></tr><tr><td>2</td><td>1800</td><td>2200</td><td>5600</td><td>5500</td></tr></table> <i>Определите:</i> 1. Уровень фондоотдачи и его динамику по каждой отрасли. 2. Средний уровень фондоотдачи и фондоемкости по группе предприятий в базисном и отчетном периоде. 3. Индексы фондоотдачи переменного, постоянного состава и индекс структурных сдвигов. По результатам расчетов сделайте краткие выводы.					Отрасл и	Выпуск продукции в сопоставим ых ценах (базисный период)	Выпуск продукции в сопоставим ых ценах (отчетный период)	Среднегодовая стоимость основных производственн ых фондов (базисный период)	Среднегодовая стоимость основных производственн ых фондов (отчетный период)	1	2000	2700	2400	4500	2	1800	2200	5600	5500
Отрасл и	Выпуск продукции в сопоставим ых ценах (базисный период)	Выпуск продукции в сопоставим ых ценах (отчетный период)	Среднегодовая стоимость основных производственн ых фондов (базисный период)	Среднегодовая стоимость основных производственн ых фондов (отчетный период)																
1	2000	2700	2400	4500																
2	1800	2200	5600	5500																
<b>3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода</b>																				
<b>Знание:</b> системного и междисциплинарн ого подхода к разработке и содержательной аргументации стратегии решения проблемной ситуации	<i>Задание: выберите правильный ответ</i> 1. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды : а) стратегическое планирование б) стратегия в) СВOT – анализ г) стратегическое управление  2. Выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм: а) потенциал б) цена в) целевые установки г) миссия																			
<b>Умение:</b> строит сценарии реализации	<i>Задание: Дать оценку влияния на фонд оплаты труда изменения численности и среднегодовой заработной платы. Данные в таблице:</i>																			

стратегии, определяя возможные риски и предлагая пути их устранения	Показатели	План	Факт
	1. Численность рабочих, чел.	86	89
	2. Годовой фонд оплаты труда рабочих, тыс. руб.	3258	4342

## **8. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины:**

### **а) Основная литература:**

1. Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник/ Л.Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2014.- 256 с. - Тот же [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/424025>
2. Корнева Ж.В. Стратегирование развития в муниципальном секторе экономики. Учебно-практическое пособие/ Ж.В.Корнева, Т.Ю. Исмаилова, И.С. Ракитина.- Липецк: Липецкий эколого-экономический институт, 2016.- 162 с

### **б) Дополнительная литература:**

3. Инновационно-инвестиционный менеджмент: учебное пособие/Ю. А. Кармышев Ю.А., Т.В. Корякина, Е.Е. Кукина, Н.Н. Нестерова.- Липецк: типография «Липецк-Плюс», 2016.- 472 с.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины:**

4. Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Издательский Дом ИНФРА-М» URL: <http://repository.vzfei.ru>.
5. Федеральная ЭБС «Единое окно доступа к образовательным ресурсам». URL: <http://window.edu.ru>. Доступ свободный.
6. Электронные каталоги АИБС МАРК-SQL: «Книги», «Статьи», «Диссертации», «Учебно-методическая литература», «Авторефераты», «Депозитарный фонд». URL: <http://www.vzfei.ru/rus/library/electlib.htm>.

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

### **Методические указания по раскрытию содержания тем контрольной работы**

Контрольная работа выполняется студентами на основе самостоятельного изучения рекомендованной литературы, с целью систематизации, закрепления и расширения теоретических знаний, развития творческих способностей студентов, овладения навыками самостоятельной работы с научной, научно-методической, нормативно-правовой литературой, формирования умений анализировать и отвечать на вопросы, поставленные темой работы, делать выводы на основе проведенного анализа. Работы

приобщают также студентов к научно-исследовательской деятельности, играют важную роль в их профессиональной подготовке.

Важнейшими требованиями к контрольной работе как к исследованию определенной проблемы являются:

- применение общих и специальных методов научного исследования;
- умение работать с социально-политической, экономической и социологической литературой, проявляя при этом творческий подход к изучаемому материалу;
- достаточно высокий теоретический уровень;
- способность самостоятельно, последовательно, аргументировано излагать изученный материал, критически осмысливать изученные источники.

Процесс подготовки работы можно подразделить на следующие этапы:

- выбор темы; общее ознакомление с литературой; составление библиографии;
- углубленное изучение источников; составление плана; оформление готовой рукописи.

Работа над контрольной работой начинается с выбора темы. Для этого необходимо ознакомиться со списком тем, предложенных для написания работы при изучении данной дисциплины.

Следует выбрать тему, наиболее интересную для написания, что позволит более творчески подойти к выполнению этой работы. Если ни одна из предложенных тем не заинтересует должным образом, то можно выбрать тему самостоятельно в соответствии с разделами и темами, указанными в рабочей программе данной дисциплины. При этом о своем выборе нужно сообщить преподавателю, ведущему занятия в группе.

Основой всякой работы является план. В плане подготовки к написанию работы необходимо:

- уяснение цели контрольной работы;
- изучение литературы;
- написание введения и заключения.

Следующий этап: составление библиографии (перечень использованных источников). Значительную помощь в подборе литературы по данной проблеме и составлении библиографии может оказать разработанная и установленная в библиотеке академии информационно-справочная компьютерная программа.

Ценный материал для работы содержится в научных журналах, газетных публикациях, других источниках. Для того, чтобы обеспечить поиск нужного материала в периодических изданиях, необходимо пользоваться их сводным перечнем, публикуемых в последних номерах журналов, каталогами, имеющимися в библиотеках.

Работа включает в себя следующие основные элементы: титульный лист;

- содержание с указанием вопросов и страниц;
- основной текст;
- приложение (если есть схемы, таблицы, анкеты и т.д.);
- список использованной литературы (в алфавитном порядке).

Основной текст состоит из введения, основной части, раскрывающей тему контрольной работы, заключения.

Во введении необходимо дать обоснование избранной темы, ее важность, актуальность, сформулировать цели и задачи работы.

Основная часть работы, в зависимости от вида контрольной работы должна включать:

- теоретический анализ проблемы;
- изучение проблемы в современном отечественном и зарубежном опыте;
- анализ опыта деятельности специализированных учреждений;
- практическое исследование по избранной теме и т.д.

Цитаты, приведенные в работе. Все цифровые материалы должны иметь ссылку на источник, вынесенные в подстрочник. Следует точно давать фамилию, инициалы автора, название произведения с обязательным указанием места, года издания и страницы.

На основании анализа и развития темы отдельным разделом формируются “выводы” или «заключение», где может быть отражено собственное отношение к данной проблеме, если это позволяет специфика дисциплины, по которой пишется работа, подводятся итоги с точки зрения: выполнения поставленной цели контрольной работы; возможности продолжения исследований по теме контрольной работы

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **1. Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1) Продукты компании Microsoft, включая ОС Windows 7, Windows 10, Office 365, Office 2010 (лицензионный договор № 1011637 от 24.07.2018)

2) Антивирусная защита ESET NOD32 (лицензия № EAV-0225792802 от 15.06.2018)

3) Программный комплекс поиска текстовых заимствований в открытых источниках сети интернет «Антиплагиат-интернет», включая лицензию на модуль обеспечения поиска текстовых заимствований по коллекции нормативно-правовой документации LEXPRO (лицензионный договор №453 от 15.12.2017)

4) Программная система для обнаружения текстовых заимствований в учебных и научных работах «Антиплагиат.ВУЗ» (интернет-версия), включая лицензию на модуль обеспечения поиска текстовых заимствований по



коллекции научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU (лицензионный договор №454 от 15.12.2017)

5) Модуль обеспечения поиска текстовых заимствований по коллекции диссертаций и авторефератов Российской государственной библиотеки (РГБ) и лицензия на Веб-сервисы системы «Антиплагиат.ВУЗ» (лицензионный договор №455 от 15.12.2017)

## **2. Современные профессиональные базы данных**

1) База данных Research Papers in Economics (самая большая в мире коллекция электронных научных публикаций по экономике включает библиографические описания публикаций, статей, книг и других информационных ресурсов) - <https://edirc.repec.org/data/derasru.html>

2) Единый архив экономических и социологических данных [http://sophist.hse.ru/data\\_access.shtml](http://sophist.hse.ru/data_access.shtml)

## **3. Информационные справочные системы:**

1) Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (договор об оказании информационных услуг №01/2017/ТАВ от 03.04.2017)

2) Справочно-правовая система КонсультантПлюс (договор об информационной поддержке №52/15 от 17.11.2015)

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

1. Учебная мультимедийная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

2. Лаборатория «Теория и практика современного управления», оснащенная лабораторным оборудованием, в зависимости от степени сложности, а также проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля знаний и промежуточной аттестации.

3. Читальный зал библиотеки.

4. Специальные помещения для самостоятельной работы студентов.